



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FABIANA DE CÁSSIA DE ARAÚJO SILVA

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA SUSTENTABILIDADE
SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESAS HOTELEIRAS**

**São Cristóvão – SE
2020**

FABIANA DE CÁSSIA DE ARAÚJO SILVA

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA SUSTENTABILIDADE
SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESAS HOTELEIRAS**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, com área de concentração em Gestão de Negócios.

Orientadora: **Prof^a Dr^a Manuela Ramos da Silva.**

**São Cristóvão – SE
2020**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S586c Silva, Fabiana de Cássia de Araújo
Competências organizacionais para sustentabilidade
socioambiental em empresas hoteleiras / Fabiana de Cássia de
Araújo Silva ; orientadora Manuela Ramos da Silva. – São
Cristóvão, SE, 2020.
128 f. : il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade
Federal de Sergipe, 2020.

1. Administração. 2. Hotéis – Administração – Estudo e
ensino. 3. Sustentabilidade e meio ambiente. I. Silva, Manuela
Ramos da, orient. II. Título.

CDU 658:005.7

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESAS HOTELEIRAS

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, com área de concentração em Gestão de Negócios.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva.
Orientadora - Presidente
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a Dr.^a Mônica Cristina Rovaris Machado.
Membro interno
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^o Dr.^o Jailton de Jesus Costa.
Membro externo
Universidade Federal de Sergipe

São Cristóvão – SE
2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Mestranda: Fabiana De Cássia de Araújo Silva

Título da Dissertação: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA
SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESAS HOTELEIRAS

DATA DA DEFESA: 14/02/2020

HORA: 11:00

EXAMINADORES:

Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva Orientadora (Presidente - Orientadora)
Profa. Dra. Mônica Cristina Rovaris Machado (Examinadora Interna)
Prof. Dr. Jailton de Jesus Costa Membro (Examinador Externo a Instituição)

PARECER:

Depois de avaliarmos o Trabalho de dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que a candidata apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

☒ APROVADA
☐ REPROVADA

Assinaturas:

MRSilva
Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva
(Presidente - Orientadora)

Mônica Cristina Rovaris Machado
Profa. Dra. Mônica Cristina Rovaris Machado
(Examinadora Interna)

Jailton de Jesus Costa
Prof. Dr. Jailton de Jesus Costa Membro
(Examinador Externo a Instituição)

Fabiana De Cássia de Araújo Silva
Fabiana De Cássia de Araújo Silva
(Discente)

São Cristóvão, 14 de Fevereiro de 2020.

Dedico este trabalho à minha
família, por todos os abraços e
palavras de amor que me
sustentaram nessa longa
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Essa talvez seja a lauda mais reflexiva desse trabalho, porque as palavras aqui escritas não conseguirão expressar o sentimento de gratidão, presente em meu coração, mas chegou a hora de dizer obrigada, por tudo e para sempre, obrigada!

Primeiramente agradeço à Deus pelo presente da vida e, por segurar minha mão durante toda a caminhada e, quando já não podia mais, por muitos momentos me carregou no colo. Foram muitas lutas, mas também muito aprendizado, hoje o sentimento é de alegria.

Agradeço infinitamente a minha orientadora, Professora Dra. Manuela Ramos da Silva, por aceitar me orientar, por me acolher, pela paciência e respeito de sempre. Suas orientações foram lâmpadas para os meus pés, que me permitiu caminhar nesse processo, sim, foi um dos processos mais importantes da minha vida.

Aos professores pelos ensinamentos, a coordenação e todos que fazem parte do PROPADM por me apoiarem e, por manterem sempre as portas abertas para que eu pudesse alcançar esse propósito.

A todos os meus colegas, alunos do PROPADM, de profissão e amigos de toda a vida, que junto a mim, torceram para a concretização desse momento, grata por todo incentivo.

A todos os entrevistados, que disponibilizaram seu tempo a participar da pesquisa sempre com muita receptividade, pois sem eles esse trabalho não seria possível.

A todos os profissionais da saúde que me acompanharam nessa jornada, e os que ainda me acompanham, para reestabelecer minha saúde.

Por fim, agradeço a minha família: aos meus pais, pelo amor incondicional, em especial minha mãe, que é a pessoa mais excepcional e pura, que conheço na vida. A minha irmã Roseane por sua compaixão, que por vezes chegou a sentir minhas dores e esteve sempre ao meu lado, a minha irmã Bernadete que sempre me apoiou e, nunca me deixou desistir. Aos meus sobrinhos Mayara, Lucas (afilhado) e Thiago, pelo entusiasmo e positividade, também ao meu *pet*, que é membro da família. E todos os meus familiares, por estarem presentes em todos os momentos de minha vida, em todas as situações.

Meus sinceros agradecimentos!!!

Para tudo há um tempo, para cada coisa
há um momento debaixo dos céus.
(Eclesiastes, 3;1).

RESUMO

O presente estudo, atribui as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental como um diferencial no mercado, capaz de influenciar na vantagem competitiva das organizações, tendo como objetivo geral, analisar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental de empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL, seguindo os seguintes objetivos específicos: i) Identificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental; ii) Analisar as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental através da metodologia D.S.O; e iii) Classificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental. Para a pesquisa foi adotado o *Framework* desenvolvido por Kaehler (2013), com um método de identificação; análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização (D.S.O), e; classificação da competência. A investigação foi realizada com cinco gerentes de empresas hoteleiras, através de um estudo descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa, com o procedimento de estudo de casos múltiplos, em que as evidências foram coletadas através de entrevistas estruturadas, observação não participante e documentos, sendo utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para a análise dos dados. Como resultados, foram identificadas competências organizacionais entre os hotéis, tanto para sustentabilidade ambiental quanto social, sendo a ambiental desenvolvida com mais afinco, e a social ainda rara, com pouca ênfase para seu desenvolvimento. Para a sustentabilidade ambiental identificou-se as competências, 1) a gestão dos recursos hídricos e elétricos (quatro hotéis), 2) a gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos (um hotel); enquanto para a sustentabilidade social indica, 3) o compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente (dois hotéis). Constatou-se ainda que as competências 1 e 3 são classificadas como básicas, pois contribuem indiscutivelmente para a sobrevivência dos estabelecimentos, no entanto, a gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos, classifica-se como diferenciada no mercado competitivo, por possuir uma elevada e distinta entrega de valor pelo hotel, com possibilidades para um potencial competitivo, capaz de contribuir para uma posição de liderança, mas que ainda é considerada incipiente como estratégia para influenciar a vantagem competitiva nas empresas hoteleiras. Verificou-se que a competência é imprescindível e contribui decisivamente, quando se une a outros serviços e infraestrutura do hotel, para alcançar uma vantagem competitiva no mercado. O estudo ampliou o conhecimento das pesquisas direcionadas as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.

Palavras-chave: Competências Organizacionais. Diferenciação. Hotelaria. Sustentabilidade Socioambiental. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This study grants the organizational competencies for social and environmental sustainability the character of a distinguisher in the market, capable of influencing the competitive advantage of the organizations, having as main goal to analyze the competencies for social and environmental sustainability of the hotel industry in the city of Arapiraca in the state of Alagoas, following the specific objectives: i) To identify the organizational competencies for social and environmental sustainability; ii) To analyse the organizational competencies for social and environmental sustainability through the P.S.O. methodology; and iii) To classify the organizational competencies for social and environmental sustainability. The framework developed by Kaehler (2013) was adopted in the research, with an identification method; Performance analysis, Sustainability and Organization (P.S.O), and; competency classification. The inquiry was performed with five hotel industry managers, through a descriptive and exploratory study, of qualitative approach, using the study procedure of multiple cases, on which the evidence was collected through structured interviews, non-participant observation and documents, using Bardin's (2016) technique for data analysis. As a result, competences was identified amongst the hotels, both for social and environmental sustainability, being the environmental one developed with more depth, and the social with little emphasis for its development. For the environmental sustainability, the following competencies were identified, 1) the management of energy and water resources (four hotels), 2) the management of water and energy resources, and solid waste (one hotel); while for the social sustainability, identifies 3) the sharing of the organization's values by the employees in charge of customer service (two hotels). It was also verified that the competencies 1 and 3 are classified as basic, as they contribute undeniably with the survival of the businesses, however, the management of water and energy resources, and of the solid residues, is classified as a distinguisher on the competitive market, for having a high and distinguished value delivery for the hotel, associated with possibilities of a competitive potencial, capable of leading to a position of leadership , but that is still considered incipient as a competitive advantage strategy for the hotel industry. It was verified that the competence is imperative and definitely contributes with the hotel industry in achieving a competitive advantage on the market when associated to other services and the hotel infrastructure. The study broadened the organizational competencies' researches for social and environmental sustainability knowledge.

Keywords: Organizational Competencies. Differentiation. Hospitality. Social and Environmental Sustainability. Competitive advantage.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Categorias de competências.....	21
Quadro 2 -	Competências organizacionais: principais definições.....	22
Quadro 3 -	Formação, desenvolvimento e renovação de competências em três estágios.....	24
Quadro 4 -	Exemplos de competências organizacionais.....	25
Quadro 5 -	Classificação das competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade.....	28
Quadro 6 -	Matriz de classificação de meios de hospedagem – Hotel.....	32
Quadro 7 -	Observações da matriz de classificação de meios de hospedagem – Hotel.....	33
Quadro 8 -	Sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social.....	41
Quadro 9 -	Pilares da sustentabilidade organizacional.....	46
Quadro 10 -	Competências necessárias para superar os desafios da sustentabilidade.....	50
Quadro 11 -	Análise da competência organizacional para sustentabilidade – D.S.O....	54
Quadro 12 -	Estabelecimentos hoteleiros da cidade de Arapiraca-AL.....	58
Quadro 13 -	Agrupamento dos requisitos de sustentabilidade do Ministério do Turismo (MTUR).....	62
Quadro 14 -	Desenho da pesquisa	65
Quadro 15 -	Características dos estabelecimentos hoteleiros da cidade de Arapiraca-AL.....	68
Quadro 16 -	Competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.....	84
Quadro 17 -	Análise do eixo desempenho das competências para sustentabilidade socioambiental.....	89
Quadro 18 -	Análise do eixo sustentabilidade das competências para sustentabilidade socioambiental.....	96
Quadro 19 -	Análise do eixo organização das competências para sustentabilidade socioambiental.....	101
Quadro 20 -	Classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental dos estabelecimentos hoteleiros.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Raciocínio entre competência e estratégia.....	27
Figura 2 - Compreensão da sustentabilidade organizacional.....	41
Figura 3 - <i>Framework</i> conceitual de avaliação das competências organizacionais..	52
Figura 4 - Fluxograma de identificação da competência organizacional.....	53
Figura 5 - Fluxograma de classificação da competência organizacional para a sustentabilidade.....	55
Figura 6 - Bomba do poço artesiano.....	71
Figura 7 - Dispositivos de controle e gerador de energia elétrica.....	73
Figura 8 - Chaveiros de controle de energia elétrica.....	74
Figura 9 - Instalações de vidro.....	75
Figura 10 - Resumo da classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRACORP	Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas
CADASTUR	Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DSO	Desenvolvimento, Sustentabilidade e Organização
EL	Eletivos
Empresa ISE	Indústria do Setor Elétrico
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LGT	Lei Geral do Turismo
M	Mandatário
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
RBV	<i>Resource Based View</i>
SBCLASS	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS E OS SERVIÇOS DE HOTELARIA COM VISTAS À SUSTENTABILIDADE.....	19
2.1 Competências organizacionais.....	19
2.1.1 Conceitos, classificações e categorias.....	19
2.1.2 Competências organizacionais como vantagem competitiva.....	25
2.2 Competências para os serviços de hotelaria.....	29
2.2.1 Serviços de hotelaria.....	29
2.2.2 Competências para hotelaria.....	35
2.3 Competências para a sustentabilidade.....	38
2.3.1 Sustentabilidade nas empresas de hotelaria.....	38
2.3.2 Competências Organizacionais para sustentabilidade.....	47
3 PERCURSO METODOLÓGICO.....	57
3.1 Caracterização da pesquisa.....	57
3.2 Unidades de análise e escolha dos casos.....	58
3.3 Instrumentos e técnicas de coleta dos dados.....	60
3.4 Critérios de confiabilidade e validade.....	64
3.5 Delineamento e análise dos dados da pesquisa.....	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1 Apresentação das unidades de análise.....	68
4.2 Descrição e análise das entrevistas.....	69
4.2.1 Identificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.....	70
4.2.2 Análise das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental – análise D.S.O.	85
4.2.2.1 Análise do eixo desempenho das competências para sustentabilidade.....	85
4.2.2.2 Análise do eixo sustentabilidade das competências para sustentabilidade.....	91
4.2.2.3 Análise do eixo organização das competências para sustentabilidade.....	97

4.2.3 Classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.....	102
5 CONCLUSÕES.....	107
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICES.....	120

1 INTRODUÇÃO

Devido às mudanças climáticas, a preocupação com o entorno e com a preservação dos recursos naturais, estudos refletem a atenção das organizações com o equilíbrio do desenvolvimento econômico, preservação ambiental e o bem-estar social, tanto no âmbito acadêmico quanto no empresarial. Este reflexo mostra que as organizações vivenciam uma competitividade constante no mercado, e que a concorrência entre elas não se constitui mais nos melhores preços de bens ou serviços, mas no empenho dessas organizações em direcionar suas atividades as questões das dimensões da sustentabilidade, sendo esse um grande desafio (OLIVEIRA, 2014).

Há uma tendência da sociedade em demandar produtos e serviços com mais qualidade e eficiência, que podem ser provenientes de práticas sustentáveis. Nesse contexto, pesquisas evidenciam que consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços que não agredam ao meio ambiente (SANTOS, 2012). Esse cenário requer que as organizações busquem se adequar às exigências emergentes da sociedade, por meio de uma gestão que minimize os impactos ambientais e que atendam ao equilíbrio das dimensões econômica, social e ambiental.

Kuzma, Doliveira e Silva (2017, p. 431) afirmam que “o envolvimento das organizações em problemáticas de cunho socioambiental pode transformar-se em uma oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders*¹ e a sustentabilidade dos recursos naturais”. Essas oportunidades de negócios podem estar alinhadas às estratégias das organizações, a partir das competências direcionadas à sustentabilidade.

Assim, a competência organizacional é definida por Dias (2011, p. 33) como: “a habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos, de forma a gerar benefícios percebidos e valorizados pelo cliente hoje e no futuro”. Dessa forma, essas habilidades ao integrarem as dimensões da sustentabilidade das organizações, quando valorizados pelos clientes, tendem a alcançar melhores resultados no mercado.

Ademais, Oliveira e Francisco (2011) revelam que o reconhecimento de uma organização como sustentável, requer o desenvolvimento de uma cultura sustentável por meio

¹ “Os *stakeholders* (partes interessadas) são pessoas ou grupos, com interesses legítimos em aspectos processuais e/ou essenciais das atividades corporativas. Os *stakeholders* são identificados por seus interesses na empresa, se a empresa tem qualquer interesse funcional que correspondam a eles” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 67).

do fortalecimento de suas competências e habilidades, que buscam internamente para melhorar o desempenho da empresa.

Dentro desse contexto, Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2011) ressaltam que a associação entre práticas de gestão sustentáveis e os modelos de competências adotados pelas organizações, podem resultar em procedimentos benéficos para a sociedade, economia e meio ambiente. Corroboram ainda Stefano e Alberton (2018, p. 117), que “a atenção dada a sustentabilidade nas organizações pode gerar recursos tangíveis ou intangíveis capazes de formar competências que promovam uma diferenciação entre seus concorrentes”. Assim, nesse cenário, em que as competências associadas a sustentabilidade promovem uma diferenciação e procedimentos benéficos para sociedade, economia e meio ambiente, pode-se compreender que também são capazes de gerar uma vantagem competitiva para organização.

Pesquisas apresentada por Souza (2010), apontam que nos periódicos qualificados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no ano de 2009 como A1 e A2, os resultados mostraram que do total de 138 (cento e trinta e oito) artigos, 59 (cinquenta e nove) possuíam em seu título alguma menção às competências, 79 (setenta e nove) alguma menção à sustentabilidade ou ao desenvolvimento sustentável, mas nenhum propôs relação teórica ou empírica entre os temas em um contexto organizacional, e assim, Souza (2010) encontra a lacuna para seu estudo, com o objetivo de propor um modelo de alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional.

Ao analisar trabalhos empíricos, Pantuffi (2017) reconhece a carência em estudos sobre competências direcionadas à sustentabilidade, entretanto, afirma que há uma atenção das organizações em relação a sustentabilidade, objetivando um benefício financeiro. Nesse sentido, diante da escassez de estudos sobre a tema e, ao considerar que as organizações podem tornar-se mais competitivas quando buscam um equilíbrio ambiental, social e econômico do entorno, a pesquisa direcionou-se a temática em questão.

A pesquisa foi realizada na cidade de Arapiraca-AL, que é polo regional de maior crescimento, desenvolvimento e importância do interior alagoano, como informa o *site* da Prefeitura de Arapiraca (2019). Sendo a segunda cidade mais populosa do estado, com uma população estimada de 231.747 (duzentas e trinta e uma mil, setecentos e quarenta e sete) pessoas em 2019 (IBGE, 2018b). A localização geográfica privilegiada interliga as demais regiões do estado, e caracteriza-se como polo de abastecimento agropecuário, comercial, industrial e de serviços, de modo que seu desenvolvimento e localização oferecem ao nordeste um grande centro de beneficiamento de matéria-prima e aquisição de produtos, funcionando

como Centro de Distribuição, localizado no coração do estado de Alagoas (POTENCIAL SÓCIO-ECONOMICO, 2005).

De acordo com informações obtidas em visita, em outubro de 2018, à Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da Prefeitura da cidade de Arapiraca-AL, o setor de turismo, mais especificamente o segmento de hotelaria, cresce rapidamente. Nos últimos dez anos, houve um crescimento de mais de 100% do número de hotéis na cidade, ou seja, até 2003, havia 10 (dez) hotéis na cidade, e a partir de 2008, esse crescimento foi em média de 1 (um) hotel por ano, totalizando em 2018, 22 (vinte e dois) hotéis. De acordo com Melo e Matias Irmão (2012), esse crescimento busca atender as demandas do turismo de negócios da cidade, pois alguns hotéis chegam a atingir sua capacidade máxima, em específico entre os dias de terça à sexta-feira, em que a cidade recebe um grande número de pessoas, que buscam realizar suas negociações.

Vale ressaltar que o crescimento das empresas no Brasil, segundo o IBGE (2018a), apresenta um total de 733,6 mil empresas que foram criadas em 2010, 551,2 mil (75,1%) sobreviveram em 2011; 461,5 mil (62,9%), até 2012; 395,4 mil (53,9%), até 2013; 326,8 mil (44,6%), até 2014; e 277,2 mil (37,8%) sobreviveram até 2015. Após cinco anos da entrada no mercado, verifica-se que menos de 38% das empresas entrantes em 2010 sobreviveram até 2015. Na pesquisa em relação ao porte, observou-se que as menores sobrevivem menos que as empresas com mais pessoas ocupadas (IBGE, 2018a).

Para o cenário da cidade de Arapiraca, o IBGE (2018b) apresenta os seguintes dados: em 2013 (4.247 empresas); 2014 (4.064 empresas); 2015 (4.258 empresas); em 2016 (4.204 empresas) e, 2017 (4.239 empresas). Os dados relatam que houve pouca oscilação em relação ao número de empresas atuantes em Arapiraca, no período entre 2013 a 2017, ou seja, a realidade da cidade de Arapiraca, difere do contexto nacional.

Desse modo, a cidade de Arapiraca representa um potencial comercial, que gera competitividade no mercado e, estimula os empresários a buscarem atender as expectativas dos clientes. Assim, o crescimento bastante expressivo dos hotéis nos últimos dez anos é o despertar para a investigação, que parte do princípio que as organizações buscam não mais atender apenas as necessidades econômicas, mas as exigências do mercado em relação às questões ambientais e sociais para se manterem competitivas. E nesse sentido, os empresários não se sentem obrigados a tratar de questões de sustentabilidade em suas empresas apenas por imposição de leis e normativas, mas por um requisito imposto pelo próprio mercado, que associa essas questões a oportunidades de negócios (SANTOS, 2012).

Evidencia-se que a sociedade exige das organizações uma gestão sustentável dos recursos e, a identificação das competências para a sustentabilidade podem proporcionar uma vantagem competitiva tornando-se fundamental para a organização (OLIVEIRA; FRANCISCO, 2011). Nessa perspectiva, as competências organizacionais para a sustentabilidade surgem como propulsoras para o desenvolvimento dos empreendimentos, que podem gerar benefícios, competitividade e melhor desempenho para as organizações que almejam associar seu crescimento e sua permanência no mercado, atendendo as dimensões socioambiental da sustentabilidade. Desse modo, esse estudo elaborou a seguinte questão problema: **Como as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental influenciam a vantagem competitiva em empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL?**

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo geral analisar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental de empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL, seguindo com os objetivos específicos: i) Identificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental; ii) Analisar as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental através da metodologia D.S.O; e iii) Classificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental.

Para atingir os objetivos da pesquisa foi aplicado o *framework* de Kaehler (2013), com adaptações, juntamente com os requisitos de sustentabilidade da Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem (MTUR, 2019), para identificar, analisar e classificar as competências, a partir do roteiro de entrevistas. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, já que a pesquisa requer um estudo reflexivo e, em profundidade para reconhecer a influência da vantagem competitiva. Quanto aos procedimentos, optou-se por um estudo de casos múltiplos, capaz de fortalecer os resultados com mais casos, e para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

O estudo justifica-se teoricamente por considerar um tema escasso, tanto para as pesquisas nacionais como em internacionais, como afirmam Stefano e Alberton (2018). Assim como Borim-de-Souza e Zagui (2011); Pantuffi (2017) e Kuzma, Doliveira e Silva (2017), que reconhecem uma carência de estudos sobre a temática. Desse modo a temática pode ser considerada um campo a ser explorado para pesquisas científicas.

A justificativa empírica é por reconhecer que a cidade de Arapiraca se tornou um destaque nacional em relação a novos postos de trabalho, pois em 2015 foi o quarto maior gerador de empregos com carteira assinada no país, de acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), que foi divulgado pelo Ministério do

Trabalho e Emprego (MTE), onde a cidade gerou 2.076 empregos, ficando atrás apenas das cidades de Canaã, no Pará, Pontal do Paraná no Paraná e, Matão no Estado de São Paulo (AGÊNCIA ALAGOAS, 2019). Isso implica que é uma das cidades que mais gera renda e emprego no país, e em crescimento econômico.

O estudo proposto buscou contribuir para agregar conhecimentos ao tema, considerado ainda escasso na literatura. Por sua vez, a análise realizada no setor hoteleiro, ampliou o conhecimento do poder de competitividade dessas organizações, em criar um campo mais amplo de competitividade, na medida que conhecem suas competências e, possibilitam utilizá-las como estratégia para uma vantagem competitiva, quando se trata da sustentabilidade socioambiental.

A dissertação está estruturada em 5 (cinco) seções: 1 introdução, 2 competências organizacionais e os serviços de hotelaria com vistas à sustentabilidade, 3 percursos metodológicos, 4 apresentação e análise dos resultados e, 5 as conclusões. Primeiramente a introdução apresenta o encadeamento do tema, através do problema, dos objetivos geral e específicos e, da justificativa do estudo.

Em seguida a seção 2 aborda, competências organizacionais e os serviços de hotelaria com vistas à sustentabilidade, dividida em três subseções que apresentou a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

Na sequência se expõe os percursos metodológicos, que direcionou a pesquisa as escolhas metodológicas fundamentais para atingir os objetivos estabelecidos.

A seção 4, traz a apresentação e análise dos resultados, que evidenciou os resultados através da pré-análise, exploração e tratamento dos resultados, assim como a inferência e interpretação.

Após a análise dos resultados a última seção apresenta as conclusões da pesquisa, com a apreciação das limitações e das sugestões para investigações futuras.

2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E OS SERVIÇOS DE HOTELARIA COM VISTAS À SUSTENTABILIDADE

Esta seção apresenta a revisão de literatura acerca dos conhecimentos necessários para contextualizar o tema da pesquisa. De início, discorre sobre as competências organizacionais como eixo central para o desenvolvimento da pesquisa, em seguida trata das competências nos serviços de hotelaria, que é o segmento escolhido para a pesquisa e, por fim aborda sobre as competências para a sustentabilidade, com o intuito de verificar como a literatura tem tratado o tema.

2.1 Competências organizacionais

As competências organizacionais, quando reconhecidas e valorizadas nas organizações, podem ser consideradas como uma vantagem competitiva no mercado. O estudo dessas competências será o alicerce que conduzirá a pesquisa e, nessa perspectiva as duas subseções a seguir, buscam apresentar os principais fundamentos teóricos sobre as competências organizacionais, que se refiram aos conceitos, classificações, categorias e as competências organizacionais como vantagem competitiva.

2.1.1 Conceitos, classificações e categorias

De acordo com Bansi (2013), diante de um crescimento acelerado e dinâmico, o mercado competitivo sai do foco de uma teoria econômica tradicional para teorias que enfatizam capacidades e recursos específicos da organização como decisivos para o desempenho empresarial, e de certo modo direcionados para uma visão estratégica e, nessa conjuntura, encontram-se duas abordagens: *outside-in* e *inside-out*. Na abordagem *outside-in*, a organização busca entender a demanda do mercado e determina quais são os recursos e competências existentes para satisfazer o mercado. Já na abordagem *inside-out*, a organização busca avaliar seus recursos disponíveis, ou seja, tem uma visão interna dos recursos para mobilizá-los, de modo a atender a demanda do mercado, sendo essa última abordagem o alicerce da Visão Baseada em Recursos (VBR - *Resource-Based View* - RBV), a qual é considerada a raiz teórica do entendimento de competência organizacional (BANSI, 2013).

Para Fleury e Fleury (2004), a VBR está centrada em uma formulação de estratégia em um grupo específico de recursos, ou seja, os que proporcionam a longo prazo uma

lucratividade para a organização. Esse entendimento diferencia recursos de competência. No entendimento de Krogh e Ross (1995), as competências são constituídas, principalmente de conhecimento e tarefa e, que a mesma evolui na relação entre a aquisição de conhecimento e execução de tarefas. Nesse sentido Fleury e Fleury (2004, p. 46), afirmam que “as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais”. Essas estratégias podem levar a organização a uma vantagem competitiva no mercado.

Para Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), na VBR para se formar uma estratégia se faz necessário iniciar pela identificação dos recursos e competências que a organização possui, após essa identificação se faz um estudo da viabilidade da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem oferecer, daí escolhe a melhor estratégia para explorar e/ou neutralizar as ameaças do ambiente externo da organização.

No tocante, tanto VBR como a competência organizacional estão direcionados ao desempenho das organizações, que têm por objetivo alcançar suas metas através da implementação de uma estratégia. Desse modo, antes de tratar sobre as abordagens da competência organizacional, serão apresentados alguns conceitos e definições de autores sobre o entendimento de competência.

Primeiramente, a competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que desenvolvem um desempenho superior, tendo como base a inteligência e a personalidade das pessoas para alcançarem os melhores desempenhos, ou seja, é compreendida como um estoque de recursos que um indivíduo possui, entretanto, é importante avaliar essa competência individual em relação as necessidades das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Mills *et al.* (2002) definem que a competência deve ser entendida mais como uma variável, que um atributo, ou seja, não é algo que pertença a organização ou que não pertença, mas é algo que faz parte da organização até certo momento. Para Prahalad e Hamel (1990), as principais competências são o aprendizado coletivo na organização, principalmente as que coordenam diversas habilidades de produção e integram múltiplos fluxos de tecnologias.

O desenvolvimento e a gestão do tema competência fazem parte das discussões acadêmicas e empresariais, associados a distintos níveis de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001). Já para Andreis (2015), são apresentadas nas dimensões: organizacional, individual e coletiva (em grupo), mas que independente da classificação, a autora afirma que as competências organizacionais

fazem parte da estratégia e dos objetivos da organização, além disso expressa que as competências organizacionais têm uma relação com as competências individuais.

Dentro de uma organização, Ruas (2005) afirma que as competências ocorrem sob duas dimensões, uma coletivamente e outra individualmente, que quando adotadas de maneira formal na organização, podem ser encontradas em três instâncias: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual, que no âmbito organizacional encontra-se a dimensão coletiva, já no plano de áreas ou macroprocessos da organização, constata-se a dimensão coletiva e individual.

Assim, a construção da competência é formada pelas capacidades dos funcionários que são combinadas entre eles e em equipes, sendo conectadas através de estruturas e rotinas, quer dizer, a competência inclui a organização de trabalho, a participação dos colaboradores, o compromisso e a comunicação além das fronteiras da organização e a entrega de valor aos clientes e outras partes interessadas (VAN KLEEF; ROOME, 2007).

Para uma visão mais ampla sobre as competências, Mills *et al.* (2002) faz um resumo dos conceitos, através de uma classificação de categorias das competências descritas no Quadro 1:

Quadro 1 - Categorias de competências.

Categorias de Competências	Descrição
Competências essenciais	Geralmente se refere a atividades de alta competência, importantes no nível corporativo de uma empresa, que são fundamentais para a sobrevivência da empresa e são essenciais para sua estratégia.
Competência distintiva	Refere-se a atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciando sua empresa dos concorrentes e que, portanto, fornecem uma vantagem competitiva.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	O pequeno número de atividades principais, geralmente entre três e seis, esperado de cada unidade de negócios de uma empresa.
Competências de suporte (ou meta)	Uma atividade que é valiosa em apoiar uma série de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipes pode ter um grande impacto na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa.
Capacidade dinâmica	A capacidade de uma empresa adaptar as suas competências ao longo do tempo. Intimamente relacionado a recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills *et al.* (2002, p. 13).

As descrições das categorias propostas pelos autores, contribui para a identificação e classificação das competências dentro de uma organização.

Drejer (2001, p. 136) mostra ainda que “as competências podem ser definidas como um sistema de tecnologia, seres humanos, organização (formal) e cultural (informal) e as interações desses elementos”. O autor aponta a tecnologia como uma parte física da competência, o ser humano como elemento essencial e usuário da tecnologia, a organização a

qual se refere aos sistemas gerenciais formais necessários para qualquer organização e, a cultura da organização influenciada por normas e valores, que compartilhados direcionam as atividades (DREJER, 2001). Observa-se que a competência é formada por um conjunto complexo de recursos que se relacionam.

Diante da complexidade do reconhecimento da competência, King, Fowler e Zeithaml (2002) afirmam que entender as competências de uma organização pode trazer benefícios, assim, quando os gerentes têm opiniões similares sobre as competências mais importantes de sua empresa, eles tendem a ser mais coerentes nas decisões que podem desenvolver e fortalecer essas competências, evidenciando a possibilidade de investir para melhorar a situação competitiva da empresa. De forma resumida, as organizações que investem tempo e esforços avaliando suas competências provavelmente obterão informações valiosas para apoiar as tomadas de decisão estratégicas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Diante das definições sobre as competências organizacionais apresentadas na literatura, Dias (2011) busca sintetizar as definições mais expressivas sobre essa temática, que pode ser visualizada no Quadro 2:

Quadro 2 - Competências organizacionais - principais definições.

Competências Organizacionais - Principais definições	Autores
Competências são aprendizados organizacionais coletivos associados à coordenação de capacidades para produzir e integrar diferentes tecnologias.	Prahalad e Hamel (1990).
Habilidade de integrar diferentes tecnologias gerando novos negócios.	Prahalad (1993).
A competência dá à empresa uma diferenciação competitiva e abre portas para novas oportunidades de negócio.	Hamel (1993 apud STONHAM, 1993).
Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam a empresa a entregar benefício aos clientes.	Hamel e Prahalad (1994).
Combinação única de elementos gerando resultados reconhecidamente superiores.	Post (1997).
Combinação única de recursos tangíveis e intangíveis controlados por uma empresa capaz de gerar diversos produtos e serviços hoje e no futuro.	Petts (1997).
As competências delimitam o <i>core business</i> e a vantagem competitiva da empresa.	Teece <i>et al.</i> (1997).
A competência é resultado da cooperação e integração entre diversas capacidades.	Javidan (1998).
Competências são habilitadoras da competitividade.	Cockburn <i>et al.</i> (2000).
Competência é um sistema de tecnologias, recursos humanos, elementos organizacionais e culturais e seus inter-relacionamentos.	Drejer (2001).
Competência é uma habilidade para fazer bem alguma coisa.	Mills <i>et al.</i> (2002).
Competência é a habilidade de sustentar e coordenar o desenvolvimento de recursos que ajudem a empresa a atingir seus objetivos.	Sanchez (2004).

Quadro 2 - Competências organizacionais - principais definições.

(continua)

Competência, uma vez explicitada na entrega, traduz uma determinada certificação. Alinhada à ideia de complexidade, permite identificar os níveis de agregação de valor e sua real contribuição para a competitividade da empresa ao longo do tempo.	Becker (2004).
A competência envolve recursos internos, processos e a maneiras como a empresa utiliza esses recursos para aumentar sua vantagem competitiva.	Dolabella (2006).
Competência é a habilidade da empresa para agir com eficiência e eficácia, tendo como objetivo satisfazer as demandas do cliente.	Awuah (2007).
Competência é a capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral.	Quintana (2009).
Competência organizacional é a habilidade da empresa de interagir e coordenar seus recursos gerando uma vantagem competitiva sustentável.	Santos (2009).
As competências interligam homens e empresas, através de uma compreensão sistemática e contributiva retro alimentadora, em que cada um estabelece um compromisso social conjunto, que precisam desempenhar seus papéis em processos de desenvolvimento amparados por premissas responsáveis.	Munck e Borim-de-Sousa (2009).

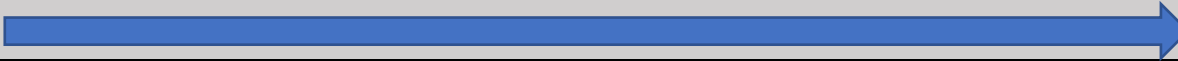
Fonte: Adaptado de Dias (2011, p. 33).

Em sua pesquisa, Dias (2011, p. 33) elaborou a seguinte definição para competências organizacionais: “Competência organizacional é a habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos de forma a gerar benefícios percebidos e valorizados pelo cliente hoje e no futuro”. De acordo com o autor, a competência organizacional pode proporcionar que a organização atinja patamares mais elevados no mercado, e desse modo, entende que pode alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, quando apresenta um diferencial valorizado no mercado.

É importante destacar que segundo Fleury e Fleury (2004), o desenvolvimento das competências organizacionais se relaciona integralmente com o desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto. Assim também Stefano e Alberton (2018, p. 122) “apontam que as competências humanas, aliadas a outros recursos e processos de uma organização, dão origem a sustentação às competências organizacionais”. Os autores compreendem que o alcance da competência organizacional está diretamente relacionado com as competências individuais (STEFANO; ALBERTON, 2018).

Além disso, Dias (2011) a partir de um levantamento sobre as competências organizacionais, baseado em autores como Drejer (2001), Javidan (1998) entre outros, reconhecem que as competências organizacionais apresentam um ciclo de vida, a partir de um processo de formação, desenvolvimento e renovação dessas competências, que são formadas por três estágios: 1. Identificação e formação; 2. Aplicação e desenvolvimento; 3. Transformação e renovação, como exposto no Quadro 3:

Quadro 3 - Formação, desenvolvimento e renovação de competências em três estágios.



Linha do Tempo		
Identificação e formação da competência	Aplicação e desenvolvimento da competência	Transformação e renovação da competência
No primeiro estágio a organização usa canais de comunicação e relacionamento com o mercado para identificar as oportunidades, ameaças e tendências, como também para monitorar as reações dos concorrentes. Paralelamente a organização identifica os recursos e competências que já possuem e quais os que necessitam adquirir ou formar.	No segundo estágio, essas competências sustentam a criação e a adaptação de serviços e produto, reconhecidos como benefícios e valorizados pelos clientes.	No terceiro estágio, as competências tornam-se obsoletas, a partir desse reconhecimento, se faz necessário definir quais devem ser transformadas, renovadas ou descontinuar com a competência.
Nesse estágio, os elementos que constituem a competência são mobilizados para sua formação, e é considerada embrionária, pois não produz benefícios ainda não perceptíveis e valorizados pelos clientes.	Neste estágio, a competência exige uma constante manutenção e investimentos, pois os elementos que formam a competência devem ser sempre os melhores para serem empregados nas organizações.	Nesse estágio se reconhece que a vida útil das competências é capaz de ser replicada em outros mercados ou através de reconfigurações, recombinações ou transformação dos elementos que constituem a competência.

Fonte: Adaptado de Dias (2011, p. 40).

Dias (2011) representa o processo de ciclo de vida das competências que nascem, se desenvolvem e se mantém por um determinado tempo, em seguida se transforma ou até mesmo finaliza. Ressalta-se que não há um tempo determinado para se manter uma competência em determinado estágio, cada competência permanecerá no estágio em que for mais apropriado para a organização, ou seja, depende do seu processo de desenvolvimento.

Dentro dos aspectos apresentados, constata-se que as competências são aperfeiçoadas e desenvolvidas com o tempo, são mutantes e se adequam à cada realidade e contexto. Essas competências quando reconhecidas podem favorecer positivamente o alcance dos objetivos da organização, pois podem ser consideradas como uma estratégia da empresa, desde que consigam identificá-las e relacioná-las com todo seu contexto, desenvolvendo competências organizacionais por um determinado período de tempo ou mesmo de forma sustentável.

Observa-se que a formação das competências organizacionais se deve a um processo de reconhecimento dos elementos que a compõem e que envolve a organização como um todo. Afirmam ainda Munck e Galleli (2015, p. 525) que “é preciso considerar que as competências, para fazerem sentido, demandam uma perspectiva holística, que perpassa por toda a organização”. Sendo dessa forma, sua identificação é considerada uma tarefa complexa.

Como exemplo da identificação da formação das competências organizacionais, pode ser citado o estudo de King, Fowler e Zeithaml (2002), que apresentam exemplos das

competências organizacionais relacionadas aos dois setores objetos de estudo de sua pesquisa, que foram o hospitalar e o têxtil, os quais puderam identificar as competências por meio de informações de mais ou menos 200 (duzentos) Gerentes de 17 (dezessete) empresas desses setores. Neste estudo os autores evidenciam que as competências organizacionais são distintas, pois cada uma delas se adequa à atividade e ao contexto onde estão sendo desenvolvidas, ou seja, há um setor de serviço e outro industrial, e percebe-se que são bem variáveis, isso quer dizer que elas se adaptam ao contexto, à atividade, ao perfil da organização e principalmente aos recursos disponíveis para se desenvolverem, como descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Exemplos de competências organizacionais.

Empresa do setor têxtil	Empresa do setor hospitalar
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e habilidades facilitadoras da logística de transporte internacional. • Conhecimento tecnológico que diferencia a empresa em aperfeiçoamento do produto, qualidade e custo • Capacidade de desenvolver jovens talentos • Conhecimento e habilidades para incentivar e avaliar a responsabilidade na prestação de contas em nível individual • Conhecimento e habilidades para relacionar metas e objetivos operacionais aos planos de remuneração • Conhecimento de reengenharia de processos para manter e aperfeiçoar a relação custo/benefício • Conhecimento para competir no mercado global • Gestão de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de competir de maneira flexível – habilidade de agir rapidamente, iniciar programas, fechar programas, aproveitar oportunidades • Conhecimento em administração do processo de atendimento ao paciente – antes, durante e após a hospitalização. • Conhecimento na área de gerenciamento de informática, tais como associação das práticas médicas a cadastros médicos <i>on-line</i> e serviços de diagnóstico por imagem. • Capacidade de atrair executivos para cargos-chave • Treinamento de médicos e funcionários quanto à utilização das informações • Conhecimento em gerenciamento de riscos

Fonte: King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 40).

Pode-se observar que as competências organizacionais podem ser reconhecidas através das influências, ambientes, contextos, recursos, experiências, capacidades entre outros que se relacionam e, que de certo modo são dependentes para formação dessas competências nas organizações. Sendo assim, essa habilidade de construção e identificação de competências organizacionais pode ser reconhecida como parte de uma estratégia, capaz de levar a organização a alcançar uma vantagem competitiva para o mercado.

2.1.2 Competências organizacionais como vantagem competitiva

Percebe-se que os estudos sobre as competências organizacionais, podem estar relacionados com os mais diversos setores, e estão direcionados na busca de benefícios

competitivos que diferencie as organizações no mercado. Nesse sentido, essas competências também são adotadas como estratégicas para as organizações, na busca de uma vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, é a partir da década de 1990 que os grandes executivos são considerados capazes de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais, de modo a promoverem um crescimento e repensarem a filosofia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Desde então, as competências organizacionais começam a ser exploradas como uma das formas estratégicas para as organizações.

Destarte, no nível corporativo de uma empresa e sob a dimensão de competência coletiva, as competências organizacionais se relacionam com os componentes da estratégia competitiva adotados pela organização, da visão, missão e intenção estratégica (RUAS, 2005). Desse modo, a competência vem sendo reconhecida como a base da competitividade, pois permite que uma empresa ofereça produtos e serviços de valor para os seus clientes e de inovar em novos produtos e serviços, assim como é capaz de se adaptar mais rapidamente que seus concorrentes às circunstâncias do mercado (VAN KLEEF; ROOME, 2007). Assim, observa-se que o foco e o desenvolvimento de uma competência organizacional são imprescindíveis para o crescimento das organizações.

Pichiai (2010), refere-se às competências organizacionais como capacidades especiais, compostas por competências individuais, processos internos e cultura organizacional, desenvolvidas através de um determinado tempo, com o objetivo de alcançar objetivos estratégicos. A pesquisa do autor foi um levantamento bibliográfico direcionado às organizações públicas. O mesmo afirma que as competências organizacionais devem interagir com as estratégias e as políticas públicas dessas organizações e, supõe que as competências mais encontradas nessas organizações são seus sistemas de controles gerenciais, a produção de informação e o conhecimento setorial (PICHIAI, 2010).

Concerne que o setor público não está em busca efetivamente de uma vantagem competitiva no mercado, mas o reconhecimento das competências é considerado importante para atingir os objetivos estratégicos do setor. Ademais, é importante enfatizar da necessidade de manter a competência sustentável, de modo a oferecer segurança a organização para implementar suas estratégias.

Desse modo, Fleury e Fleury (2001) fazem uma análise das competências e relacionam a formação de competências ao conceito de estratégia organizacional, como ilustra na Figura 1:

Figura 1 – Raciocínio entre competência e estratégia.



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 190).

Como demonstra a Figura 1, Fleury e Fleury (2001) apontam que a organização ao se apresentar em um contexto institucional, define suas estratégias e competências que são alimentadas em um processo de aprendizagem contínua, como um círculo virtuoso. Entende-se que esse círculo ocorre de forma simultânea e dependente.

Assim Fleury e Fleury (2001, p. 193) afirmam que “é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais a realização de suas estratégias de negócio”. Ressaltam que essas competências podem agregar valor econômico para a organização, assim como valor social para o próprio indivíduo, que no momento que essas pessoas contribuem para o sucesso da organização estão investindo nelas mesmas.

Destarte é notável que as competências organizacionais assumem uma relação de valor com todos os seus recursos tangíveis ou intangíveis, podendo esses serem duradouros ou não, encontrando dessa forma um diferencial para que as organizações obtenham uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a medida que sejam mais sustentáveis podem ser consideradas mais competitivas.

Nesse sentido, estudos como o de Souza demonstram essa possibilidade:

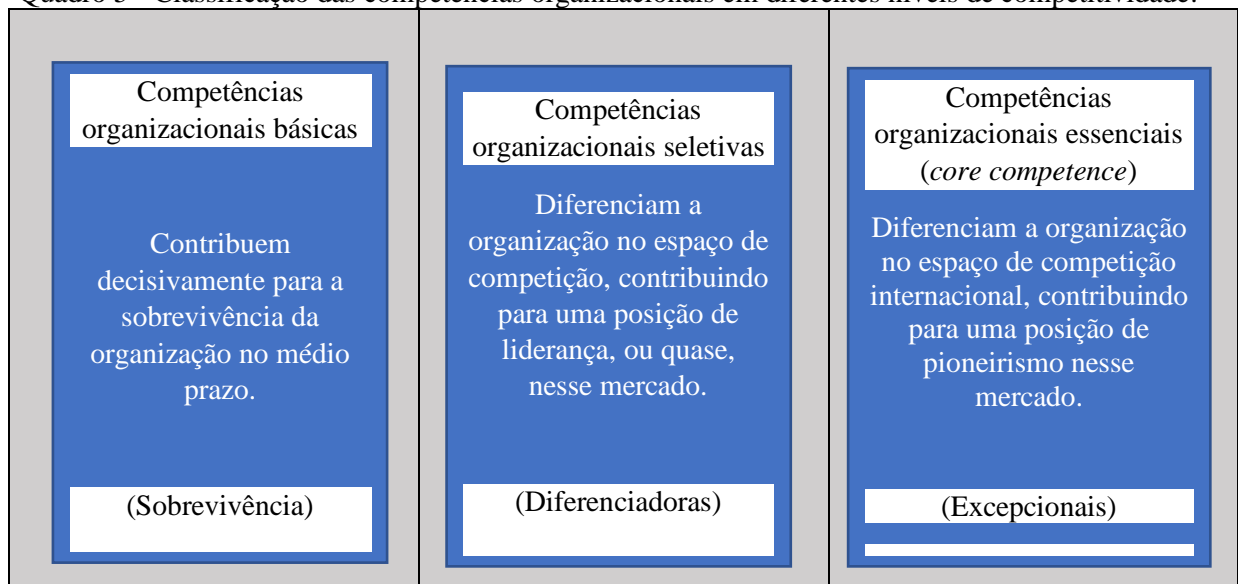
Baseado no modelo de King *et al.* (2002), avaliou as competências organizacionais das pequenas empresas que venceram o prêmio Sebrae Revelação Empresarial na categoria indústria, no estado da Paraíba, do ano 2003 a 2006, através de quatro aspectos: Consenso, Caráter Tácito, Robustez e Fixação. Os principais resultados da investigação identificam que as competências proporcionam vantagem competitiva para as pequenas empresas, devido ao equilíbrio entre os aspectos apresentados pelo modelo. Entende-se que as competências organizacionais sob a análise dos quatro aspectos, apresentaram especialmente robustas e fixas, proporcionando vantagem competitiva para as empresas analisadas, pois o consenso entre as competências está associado a um desempenho superior (SOUZA, 2009, p. 1).

Segundo Javidan (1998), nem toda competência ou capacidade pode ser considerada ou resulta em uma vantagem competitiva. Na verdade, uma competência apenas pode ser considerada uma vantagem competitiva se, essa competência representar uma superioridade para a organização, que a posicione em um nível melhor que seus concorrentes e, se essa competência é de alguma forma valorizada pelo mercado.

As competências capazes de gerar uma vantagem competitiva sustentável são conhecidas como competências essenciais (*core competences*), que segundo Prahalad e Hamel (1990), para serem reconhecidas em uma organização, primeiramente devem fornecer um amplo acesso a uma grande variedade de mercados, segundo, é necessário que contribuam significativamente ao produto final de modo que os benefícios sejam claramente percebidos pelos clientes e, finalmente essa competência deve ser de difícil imitação para seus concorrentes e, conseguirá ser difícil se houver uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção.

Ao considerar todo esse dinamismo das competências organizacionais como vantagem competitiva, Ruas (2005) propõe uma classificação das competências organizacionais em três níveis de competitividade, que foram analisadas a partir dos resultados do estudo empírico realizado no Sul do Brasil, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Classificação das competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade.



Fonte: Ruas (2005, p. 15).

Em relação aos níveis de competitividade, Ruas (2005) apresenta dois tipos de competências organizacionais nas empresas pesquisadas, que foram as competências organizacionais seletivas, que promovem uma diferenciação da organização no mercado

competitivo e, as competências organizacionais básicas, que contribuem para a sobrevivência das organizações. Embora todas as empresas investigadas sejam de grande porte, e fortes no mercado nacional e internacional, não foram identificados nenhum caso de competências organizacionais essenciais (*core competence*) entre elas.

A classificação de competências organizacionais segundo seus níveis de competitividade, demonstra que as competências devem ser classificadas para que as organizações visualizem o seu potencial como uma vantagem competitiva e, façam parte da estratégia da organização. Nos níveis apresentados por Ruas (2005), a competência organizacional básica é considerada o nível mais baixo e representa um grau de competência necessário para a sobrevivência da organização. As seletivas têm um grau maior de competitividade por representar uma diferenciação no mercado e, as essenciais são consideradas excepcionais e por isso mais difíceis de serem encontradas. Independente da classificação, a identificação das competências permite conhecer o potencial competitivo da organização.

A identificação e classificação das competências organizacionais não parecem ser algo tão simples para as organizações, principalmente quando se trata de identificar a competência que pode levar a empresa a uma vantagem competitiva.

Essa subseção do referencial teórico demonstra como as competências organizacionais podem ser reconhecidas como uma vantagem competitiva sustentável e seu valor para as organizações. A partir do exposto, a próxima seção tratará das competências organizacionais em empresas de serviços de hotelaria, de modo a aprofundar o conhecimento das competências nessas organizações propostas como objeto de análise do estudo.

2.2 Competências para os serviços de hotelaria

A abordagem sobre o setor de turismo, mais especificamente os serviços de hotelaria e suas competências que foram descritas nessa subseção, teve como finalidade investigar o objeto de estudo proposto para o desenvolvimento da pesquisa.

2.2.1 Serviços de Hotelaria

O setor de turismo está ligado diretamente ao desenvolvimento, com um número crescente de novos destinos, sendo o turismo um setor chave para o progresso socioeconômico (OMT, 2019).

De acordo com Marques (2003, p. 20) “a palavra turismo nasceu do vocábulo inglês *tour*, que significa: excursão ou viagem com visita a um certo número de locais. Deslocação de aprazimento ou negócio”. O turismo pode ser realizado para as mais diversas localidades e finalidades, podendo ser: turismo de lazer ou férias, realizado para descanso e para fugir do cotidiano nos fins de semana ou feriados em praias, campos etc.; turismo de negócios ou trabalho, com o objetivo de tratar negócios, participar de congressos, reuniões entre outros, o turismo misto que engloba os dois tipos já citados e; o turismo religioso, que movimenta pessoas a visitar lugares considerados santos, sendo realizados individualmente ou em grupos (MARQUES, 2003).

Em específico, o turismo de negócios apresenta um comportamento diferenciado em relação aos outros tipos de turismo no cenário econômico, por apresentar vantagem em manter uma certa estabilidade no mercado mesmo em tempos difíceis, que garante a movimentação dos turistas, principalmente por dois motivos: as organizações precisam participar de reuniões e fechar negócios continuamente e; os funcionários, profissionais liberais e empresários precisam participar de eventos, congressos entre outros para projetarem novas negociações, promoverem um intercâmbio comercial, entre outros interesses que se fizerem necessários para o crescimento das organizações (WANDERLEY, 2004). Esse tipo de turismo pode ser considerado o mais indicado para o investimento dos comerciantes, pois mantém um equilíbrio do fluxo de pessoas, que aquecem constantemente o mercado de determinada localidade.

Um levantamento realizado pela Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas (Abracorp), com empresários do setor de turismo, apresentaram que durante o primeiro semestre de 2019, as viagens a negócios no Brasil cresceram 14,7%, quando comparado com o mesmo período do ano de 2018, assim como, os gastos dos turistas com um aumento de 14,8% para o mesmo período (MTUR, 2020).

O turismo responde a um perfil de serviço intangível com qualidade específica, que se diversifica através dos transportes, atrativos turísticos, serviços adicionais, alojamentos, diversificação, eventos socioculturais, alimentação e recreação (RAMÍREZ, 1997). Para Petrocchi (2002), os serviços básicos do turismo são destacados pelo transporte, a hospedagem (com a inclusão da alimentação) e o atrativo turístico, que pode ser considerado como o lazer, negócios entre outras motivações que atraia o turista para determinados destinos, ou seja, essas deslocações sempre são motivadas por algum interesse.

Contudo, esse movimento de deslocações de turistas equivale a cerca de 40% destinados a hotelaria, o que significa dizer que a hotelaria é considerada a base do turismo,

pois sem ela não há turismo, e considerar que sem bons estabelecimentos hoteleiros não há um bom turismo e sem bons serviços não há bons estabelecimentos hoteleiros (MARQUES, 2003). Igualmente Aznar *et al.* (2016) afirmam que diante das diversas atividades que compreendem o setor de turismo, o serviço de alojamento é o mais importante e exigido pelo turista.

Nesse sentido, o objetivo principal da hotelaria é buscar atender as necessidades dos seus clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos, pois uma avaliação negativa pode ser considerada uma ameaça para a sobrevivência dos hotéis e, conseqüentemente sua permanência dependerá da capacidade e habilidade de como esses estabelecimentos se desenvolvem no ambiente em que estão inseridos (PETROCCHI, 2002).

Hotel caracteriza-se por ser uma unidade completa, que reúne em si os requisitos necessários para que o cliente nela possa viver, com tranquilidade e despreocupadamente, tendo preenchidas todas as suas necessidades como: sono e descanso (quartos); alimentação (cozinha e restaurante); distração e entretenimento (bar, salões, piscinas etc.); e um determinado tipo de contato com o exterior quando necessários (portaria e telefones), entretanto, o tamanho do hotel pode influenciar na composição ou na importância de cada serviço, mas nunca na sua existência (MARQUES, 2003).

De acordo com o Ministério do Turismo (MTur), o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) estabelece sete tipos de meios de hospedagem e utiliza o símbolo de estrela para identificar as seguintes categorias: Hotel - de 1 a 5 estrelas; Hotel Fazenda - de 1 a 5 estrelas; Cama e Café - de 1 a 4 estrelas; Resort - de 4 a 5 estrelas; Hotel Histórico - de 3 a 5 estrelas; Pousada - de 1 a 5 estrelas. Esse Sistema é fundamentado em requisitos que devem ser atendidos pelos meios de hospedagem como: Infraestrutura, Serviços e Sustentabilidade (ações sustentáveis) (MTUR, 2019).

Os serviços prestados pelos hotéis se relacionam com a categoria a qual está classificado. Assim, de acordo com o SBClass, para um hotel ser classificado na categoria de uma estrela, o mesmo deve atender aos pré-requisitos mínimos estabelecidos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade, e a cada estrela que for sendo adicionada a classificação do hotel, serão exigidos mais requisitos que diferenciem as categorias entre si. Essa classificação por categorias permite ao cliente estabelecer critérios de comparação entre infraestrutura, serviços e ações de sustentabilidade oferecidos e, que melhor atenda aos desejos do cliente (MTUR, 2019).

O SBClass utiliza uma Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem - Hotel, com os requisitos mandatórios – ‘M’ (ou seja, de cumprimento obrigatório pelo meio de

hospedagem) e os eletivos – ‘EL’ (optativo do meio de hospedagem), sendo que para a infraestrutura a Matriz conta com 118 requisitos, para os serviços oferecidos apresentam 63 e, para as ações de sustentabilidade contam com 14 requisitos (MTUR, 2019).

No Quadro 6 estão elencados os 14 (quatorze) requisitos para as ações de sustentabilidade utilizadas pela Matriz que juntamente com os outros requisitos, classificam os meios de hospedagem (hotel).

Quadro 6 - Matriz de classificação de meios de hospedagem – Hotel.

REQUISITOS		CATEGORIA					OBS.
Nº	DESCRIÇÃO	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	
1	Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica	M	M	M	M	M	1
2	Medidas permanentes para redução do consumo de água	M	M	M	M	M	1
3	Medidas permanentes para o gerenciamento dos resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem	M	M	M	M	M	2
4	Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.	M	M	M	M	M	
5	Programa de treinamento para empregados	EL	EL	M	M	M	3
6	Medidas permanentes de seleção de fornecedores (critérios ambientais, socioculturais e econômicos) para promover a sustentabilidade	EL	EL	EL	M	M	
7	Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade	EL	EL	EL	M	M	3
8	Medidas permanentes para valorizar a cultura local	EL	EL	EL	EL	EL	4
9	Medidas permanentes de apoio a atividades socioculturais	EL	EL	EL	EL	EL	
10	Medidas permanentes para geração de trabalho e renda, para a comunidade local	EL	EL	EL	EL	EL	
11	Medidas permanentes para promover produção associada ao turismo	EL	EL	EL	EL	EL	5
12	Medidas permanentes para minimizar a emissão de ruídos das instalações, maquinário e equipamentos, das atividades de lazer e entretenimento de modo a não perturbar o ambiente natural, o conforto dos hóspedes e a comunidade local	EL	EL	EL	EL	EL	
13	Medidas permanentes para tratamento de efluentes	EL	EL	EL	EL	EL	
14	Medidas permanentes para minimizar a emissão de gases e odores provenientes de veículos, instalações e equipamentos	EL	EL	EL	EL	EL	

Fonte: MTUR (2019, p. 20).

Legenda: M – Mandatório; EL – Eletivos.

A Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem – Hotel, também apresentam um Quadro de observações, as quais devem ser apreciadas, para alguns requisitos da matriz, de algumas ações práticas para a sustentabilidade, como apresenta o Quadro 7.

Quadro 7 - Observações da matriz de classificação de meios de hospedagem – Hotel.

OBSERVAÇÕES	
1	As ações devem incluir monitoramento do consumo, utilização de fontes alternativas, coleta e aproveitamento da água da chuva etc.
2	As boas práticas de gestão de resíduos preconizam os chamados "3 R", que são reduzir, reutilizar e reciclar. Nem sempre há disponibilidade de facilidades para reciclagem. O empreendimento deve evidenciar a implementação da abordagem dos "3 R" no gerenciamento dos seus resíduos sólidos, de acordo com as boas práticas consagradas (por exemplo, coleta seletiva).
3	Deve incluir os temas da redução do consumo de energia elétrica, de água e da produção de resíduos sólidos.
4	Por exemplo: itens de entretenimento, gastronomia, decoração etc.
5	Considera-se produção associada ao turismo a produção artesanal, agropecuária ou industrial que detenha atributos naturais ou culturais de uma determinada localidade ou região capazes de agregar valor ao produto turístico.

Fonte: MTUR (2019, p. 21).

Diante dos requisitos apresentados pelo MTUR (2019), os mesmos podem ser considerados como parâmetros utilizados para mapear as competências organizacionais para a sustentabilidade.

No que se refere ao tamanho do hotel, o Sebrae atende a segmentação dos critérios da Lei Complementar 123/2006, conhecida como a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e classifica os pequenos negócios através do critério da receita bruta:

Microempresa: sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Empresa de pequeno porte: a empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800,00. Sua receita bruta anual deve ser superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Microempreendedor individual: é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. Sua receita bruta anual deve ser igual ou inferior a R\$ 81.000,00 (SEBRAE, 2019).

Os meios de hospedagem são empreendimentos que oferecem como serviço principal, a pernoite de uma pessoa ou grupo e, a Lei Geral do Turismo - LGT (2008) que trata dos meios de hospedagem como:

Art. 23. Consideram-se meios de hospedagem os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária (BRASIL, 2008, p. 7).

Para Petrocchi (2002), os serviços de hotelaria possuem características que são comuns ao setor de prestação de serviços, como a intangibilidade, pois mesmo que suas instalações físicas influenciem no seu desempenho, a qualidade do que é fornecido está no serviço, que não se pode tocar ou sentir; está na impossibilidade de fazer estoques, uma vez que sua produção é simultâneo ao seu fornecimento; na produção e consumo que se encontram fisicamente unidos, pois os serviços são executados exatamente no local onde se encontra o cliente; e nas influências externas, já que a hotelaria é muito afetada pelo contexto que está inserida, como os cenários socioeconômicos, disponibilidade de mão-de-obra, preservação do meio ambiente, regulamentações governamentais, entre outros.

Nessa perspectiva, é fundamental entender que, com o passar dos anos, os serviços de hotelaria vêm sendo renovados, sendo muito mais que uma oferta de pernoite e, tornando-se um conjunto de elementos tangíveis ou intangíveis que compõem a experiência do hóspede e, nesse sentido buscam um diferencial nos meios de hospedagem, como a adoção de uma tecnologia, consumo de uma experiência única, pelo seu *design*, pelo conceito adotado, entre outros (DALL'AGNOL; NAKATANI, 2018). Na hotelaria, em que o fornecimento do serviço é considerado uma experiência “a percepção sobre a qualidade do serviço afetará a reputação da empresa, a disposição de pagar um preço mais alto e a lealdade dos clientes a uma determinada marca” (AZNAR *et al.*, 2016, p. 2). Assim esses estabelecimentos devem prestar a seus hóspedes serviços de excelência.

Esse cenário remete também à importância de como os serviços devem ser prestados pelos hoteleiros, e de acordo com Marques (2003, p. 27) “servir à hotelaria é gostar de pessoas e ter prazer em dar a essas pessoas o que elas esperam, fazendo-as se sentir em casa quando se encontram em local estranho, com pessoas estranhas, seja por necessidade ou por opção”. Desse modo é imprescindível uma boa gestão dos recursos humanos, pois é a partir de um perfil profissional competente, que as empresas de hotelaria encontram um dos recursos mais significativos para o planejamento de suas estratégias.

Por essas razões, a gestão estratégica da hotelaria deve estar sempre atenta a tudo que ocorre, tanto de forma interna como externa da instituição (PETROCCHI, 2002). À vista disso, entende-se a gestão hoteleira como complexa, pois exige um posicionamento estratégico da organização para se adaptar as rápidas mudanças do meio que se encontra, e para superar os desafios deve estar atenta ao meio que está inserida, identificar as oportunidades, detectar ameaças e adotar formas de sobrevivência (MARQUES, 2003). Nesse sentido, uma boa gestão estratégica é indispensável para essas organizações.

Assim, diante de um ambiente cada vez mais competitivo e baseado no conhecimento, os estabelecimentos hoteleiros vivenciam grandes pressões de competitividade, de inovação e qualidade dos serviços, e para atender a essas pressões, a gestão deve estar direcionada à uma estratégia estabelecida por princípios, políticas e práticas que atendam ao desenvolvimento sustentável (PRUD'HOMME; RAYMOND, 2016). Desse modo os estabelecimentos hoteleiros devem se adequar às dimensões de sustentabilidade como forma de superar as pressões do mercado.

Diante do exposto, as empresas de hotelaria enfrentam uma competitividade bastante acirrada, pois os desejos e necessidades dos clientes mudam constantemente, dificultando assim a fidelidade desses clientes que utilizam seus serviços.

É fato reconhecer que o mercado é vulnerável a mudanças e, uma prestação de serviços realizada com presteza e qualidade já não é mais considerada suficiente para satisfazer o cliente. Desse modo, as empresas de hotelaria devem buscar estratégias que direcione essas organizações a se manterem no mercado e alcancarem uma certa margem de vantagem competitiva. Uma dessas estratégias pode estar orientada para as competências organizacionais, direcionadas para as questões de sustentabilidade.

2.2.2 Competências para hotelaria

No setor de hotelaria, encontra-se pesquisas que se relacionem mais com estudos das competências gerenciais (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011; PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2014; BARROS; PAIVA; CAPPELLE, 2017; PANTUFFI, 2017), ou seja, concentram-se nas competências dos gestores, considerados como fundamentais para área de estudo, ou a partir dele, para o desenvolvimento das competências. Para Kusluvan *et al.* (2010), os recursos humanos são considerados um dos ativos mais importantes para as organizações de turismo e hospitalidade, sendo primordial para buscar a fidelização e satisfação do cliente, qualidade na prestação dos serviços, indispensável para o desempenho organizacional e para uma vantagem competitiva. Nesse sentido pode-se considerar que o perfil profissional dos Gerentes é fundamental para o desenvolvimento de competências para os hotéis.

Pantuffi (2017) por exemplo, afirma que as pesquisas e artigos que abordam o tema competência na hotelaria estão mais relacionados com as competências gerenciais, as competências mais expressivas para o exercício da profissão e as desenvolvidas ao longo da

formação, e assim focam numa visão mais racionalista de competência, fortalecendo o valor da capacidade para desenvolver tais competências e, também de conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

Carvalho, Silva e Zago (2011) mostram que na visão dos Gerentes de hotéis e pousadas, as competências estão mais ligadas às competências técnicas, de processo e de negócios, apontando também competências comportamentais e sociais com menor intensidade. Também identificam que os fatores de influência no desenvolvimento de competências foram “os imprevistos, a comunicação, a mobilização de recursos, a experiência com a gerência, as relações pessoais com pares e colaboradores, o reconhecimento social e a educação formal” (CARVALHO; SILVA; ZAGO, 2011, p. 201). Os autores ainda ressaltam a importância das atribuições dos Gerentes e, da necessidade de se investigar mais sobre as competências gerenciais no setor hoteleiro.

A pesquisa de Paiva, Santos e Lacerda (2014) busca fazer uma análise de como se configura e se apresenta a gestão das competências idealizadas e as efetivamente vivenciadas pelos gestores de hotelaria em três estados brasileiros, os resultados mostram que há diferenças e que há uma necessidade de harmonizar as competências (ideais e reais), ressaltam também que a gestão das competências se deve ao esforço dos próprios gestores e que também contam com o auxílio do hotel onde trabalham.

As competências gerenciais de gestores das pousadas em Tiradentes (Minas Gerais), estão concentradas nas relações humanas, as quais foram identificadas como empresas familiares, sendo os gestores um mentor com baixa formação na área (BARROS; PAIVA; CAPPELLE, 2017). Na gestão das competências profissionais, a pousada contribui com incentivos a formação formal e com a ação diária do indivíduo na organização. A pesquisa apresenta desafios e sugere a participação da pousada de várias formas: em cursos, treinamentos, destinação de horas para estudar, entre outros, que podem ser formas pelas quais as pousadas consigam desenvolver uma vantagem competitiva.

Com o objetivo de identificar e mapear as competências fundamentais de um Gerente geral de hotelaria, Bharwani e Talib (2017) realizam uma revisão bibliográfica sobre as competências fundamentais e habilidades exigidas por um Gerente geral. A pesquisa resultou em uma estrutura de competências formada por 43 (quarenta e três) itens, para Gerentes gerais de hotéis, identificadas em quatro grandes dimensões:

- Competências Cognitivas (Conhecimento) estão relacionadas ao conhecimento conceitual de um indivíduo.
- Competências Funcionais (Habilidades) estão relacionadas às habilidades técnicas específicas de um indivíduo.

- Competências Sociais (Atitudes e Comportamentos) estão relacionadas ao relacionamento interpessoal atitudes e comportamentos de um indivíduo e sua capacidade de interagir efetivamente com outros.
- Meta Competências (Motivos e Características) são competências pessoais de ordem superior preocupado com a capacidade de compreender a situação em se encontra, adaptar-se e aplicar competências existentes ou adquirir novas competências conforme e quando necessário (BHARWANI; TALIB, 2017, p. 397).

Percebe-se que os estudos direcionados a competências gerenciais, direcionam-se para identificar competências atribuídas aos gestores, processo de formação dessas competências, a identificação de competências individuais ou organizacionais na visão dos Gerentes, entre outros.

Em relação as competências organizacionais na hotelaria, a pesquisa de Sábio (2011) *Customer Relationship Management* (CRM) como ferramenta de gestão, as dimensões das competências organizacionais foram identificadas em estratégia, cultura, tecnologia, processos e pessoas, consideradas como fatores determinantes no processo de gestão do relacionamento com os clientes.

Nessa pesquisa vale ressaltar que o autor afirma que as competências identificadas devem ser explicadas e repassadas para todos da organização, de modo que possam ser conscientizados das competências e, partir disso fortalecer o perfil dos seus colaboradores. Observa-se que essa conduta de explicar e repassar a competência para todos da organização é fundamental para o desenvolvimento das competências organizacionais, sendo necessário para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

O estudo de Pantuffi (2017) busca identificar e analisar o sentido de sustentabilidade e as práticas desenvolvidas por hoteleiros, que possibilite a discussão das competências que estão associadas a elas, assim, os resultados apresentam que não foram identificadas competências específicas para a sustentabilidade, mas que há um direcionamento de diferentes competências profissionais, que apontam que a qualidade das práticas, reflexão e conhecimento agregam para a distinção do nível dessas competências.

Pantuffi (2017), ainda afirma em seu estudo que a percepção das entrevistas dos hoteleiros (colaboradores e Gerentes), em relação as competências para a sustentabilidade, estão direcionadas à capacidade de atender a práticas que ofereçam benefícios para as organizações com ênfase na dimensão ambiental. Os resultados apontados pelo autor, alertam que o segmento de hotelaria tem interesse em desenvolver suas competências para a sustentabilidade na dimensão ambiental, desde que lhe traga algum benefício. Esse interesse traduz que esse segmento se encontra atento de alguma forma, para discutir sobre tais competências.

Observa-se que as pesquisas sobre competências em hotelaria se propõem mais em estudar os aspectos das competências gerenciais, pois encontram nos gestores os responsáveis por implementação das estratégias de gestão, assim como, encontram neles os responsáveis pelas práticas de sustentabilidade.

Diante do exposto, a próxima seção tratará sobre a sustentabilidade nas empresas de hotelaria e as competências organizacionais para sustentabilidade.

2.3 Competências para a sustentabilidade

Nessa subseção foram apresentados os aspectos sobre a sustentabilidade de modo amplo, especificamente direcionados às empresas de hotelaria, bem como será abordado sobre as competências organizacionais para a sustentabilidade.

2.3.1 Sustentabilidade nas empresas de hotelaria

O termo sustentabilidade surgiu na década de 1970, no primeiro encontro internacional que abordou o impacto das atividades humanas no meio ambiente e, eventualmente, o impacto sobre a raça humana da Organização das Nações Unidas (ONU) de 1972 em Estocolmo, capital da Suécia, conhecida como Conferência de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano (HOUNDRÉ, 2008).

De acordo com Houndré (2008), em 1987, a Comissão Brundtland, patrocinada pela ONU, divulgou o *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), um documento que retrata as preocupações generalizadas sobre o meio ambiente e a pobreza em muitas partes do mundo, também conhecido como o relatório Brundtland. Esse relatório, em uma de suas partes apresenta que: “O desenvolvimento econômico não pode parar, mas deve mudar de curso para dentro dos limites ecológicos do planeta” (HOUNDRÉ, 2008, p. 7). Evidencia-se que a sustentabilidade envolve o avanço no crescimento e desenvolvimento das organizações em ocupar os espaços no mercado, sendo que esse crescimento deve estar em harmonia com o entorno das suas relações, sejam elas econômicas, sociais e ambientais.

A Conferência de Estocolmo sobre Meio Ambiente Humano, realizada para tratar das questões ambientais, aconteceu na Suécia, em 1972, 20 anos antes da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Cnumad) , conhecida como Eco-92, Cúpula da Terra ou Rio-92, realizada em junho de 1992, que tinha como intuito, inserir o

conceito de desenvolvimento sustentável, e nesse momento, a união entre meio ambiente e desenvolvimento avançou, superando divergências apontadas nas reuniões anteriores, realizadas pela ONU (SENADO, 2020). Após a Rio-92, foram instituídos diversos regulamentos, legislações, convenções e programas de políticas para a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável de abrangência internacional, conhecidos como a ISO 14001, Protocolo de Kyoto, a GRI (*Global Reporting Initiative*), Rio + 10, Rio + 20, entre outros, que buscaram normatizar, estabelecer e implantar medidas que vislumbrem a sustentabilidade nas organizações.

A origem dessas normativas, legislações entre outros surgiram devido aos diversos problemas ambientais e sociais enfrentados pela sociedade, que demandam que as organizações independentes do setor ou tamanho, desenvolvam suas atividades com atitudes responsáveis com seu entorno. Essas atitudes são postas em prática, através dos recursos (tangíveis ou intangíveis) disponíveis, que permitem as organizações a desenvolverem ações que levem à sustentabilidade. De acordo com Silvius (2016), a sustentabilidade ainda é um desafio, mas organizações buscam envolvê-la em seu marketing, em suas ações práticas, informes anuais e comunicação empresarial.

Para a Organização Mundial do Turismo (OMT) (2019), os princípios de sustentabilidade concernem nas dimensões econômicas, ambientais e socioculturais do desenvolvimento turístico, devendo haver um equilíbrio entre essas dimensões para assegurar uma sustentabilidade a longo prazo e “define turismo sustentável como o turismo que tem eficácia em suas repercussões atuais e futuras, econômicas, sociais e ambientais para satisfazer as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs” (OMT, 2019.). A sustentabilidade apresenta-se como um equilíbrio necessário das dimensões que sustentam uma sociedade.

No tocante, os estabelecimentos de hospitalidade estão diretamente vinculados aos sistemas sociais, econômicos e ecológicos no local que se desenvolvem, pois em sua maior parte mantém relações de empregabilidade local, fornecimento e compra de bens de serviços, realizados no contexto que se desenvolvem, de modo a contribuir consideravelmente para o desenvolvimento econômico regional (MELISSEN, 2013). Por estarem envolvidos com dimensões da sustentabilidade, esses estabelecimentos devem se preocupar em agir de forma mais sustentável para contribuir com o desenvolvimento sustentável local e atender aos objetivos propostos pela organização.

No mais, a hospitalidade sustentável pode ser considerada uma área ainda pouco explorada, mas é muito relevante dentro do contexto das pesquisas de turismo sustentável,

pois causa impacto nos sistemas sócio-ecológico-econômicos, que não devem ser negligenciados devido suas significativas representatividades (MELISSEN, 2013). Destaca-se que a hospitalidade está relacionada com o bem acolher e, esse acolhimento é imprescindível para as empresas de hotelaria (OLIVEIRA *et al.*, 2016). Desse modo, para que se desenvolva uma sustentabilidade em empresas de hotelaria, os colaboradores devem ser incentivados a mudanças que levem ao desenvolvimento das ações sustentáveis, as quais podem ser implementadas através de normativas, indicadores entre outros.

Nesse sentido, a Associação Brasileira de Normas Técnicas institui a ABNT NBR 15401:2006, elaborada no Comitê Brasileiro de Turismo (ABNT/CB-54), pela Comissão de Estudo de Turismo Sustentável (CE-54:004.01) especifica que:

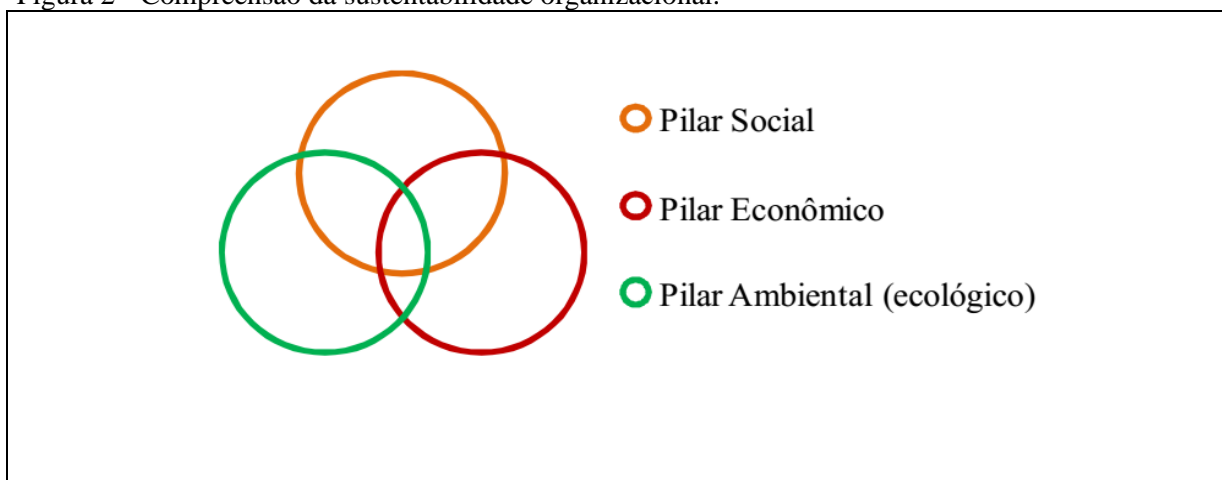
[...] os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos (ABNT NBR 15401, 2006, p. 1).

Essa norma, entre outros regulamentos de sustentabilidade, devem ser apreciados pelas organizações do segmento de turismo, mais especificamente dos estabelecimentos hoteleiros, que buscam alcançar melhores desempenhos de gestão para atenderem a sustentabilidade organizacional.

Desse modo, o entendimento sobre a sustentabilidade organizacional apresentada por Stefano e Alberton (2018, p. 117), “assegura que as ações de hoje não limitarão as opções econômicas, sociais e ambientais para as futuras gerações e entende que o desempenho organizacional é embasado em três pilares - o *triple botom line* - os resultados econômicos, ambientais e sociais”. Quer dizer, que o desempenho organizacional direcionado a sustentabilidade deve atender aos pilares ambiental, social e econômico.

O modelo de compreensão da sustentabilidade organizacional o qual se apresenta como pilares social, econômico e ambiental, indicado por Souza (2010), pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 - Compreensão da sustentabilidade organizacional.



Fonte: Souza (2010, p. 50), adaptado a partir das contribuições de Mebratu (1998).

Para que efetivamente aconteça a sustentabilidade organizacional (econômica, ambiental e social) os três pilares devem convergir e desenvolver-se em equilíbrio e de forma potencializada (STEFANO; ALBERTON, 2018). Quer dizer que esses pilares devem ser desenvolvidos em conjunto como um tripé de sustentação e de interdependência.

Assim, a sustentabilidade organizacional nas suas dimensões econômica, ambiental e social podem ser reconhecidas e desenvolvidas por uma organização, quando atendem aos requisitos apresentados no Quadro 8:

Quadro 8 - Sustentabilidade organizacional econômica, ambiental e social.

Sustentabilidade Organizacional Econômica, Ambiental e Social	Sustentabilidade Organizacional Econômica	Organizações economicamente sustentáveis garantem a qualquer momento <i>cashflow</i> suficiente para garantir liquidez necessária, enquanto produz uma taxa de retorno diferenciada aos seus acionistas.
	Sustentabilidade Organizacional Ambiental	Organizações ambientalmente sustentáveis usam somente recursos naturais que são consumidos a uma taxa abaixo da reprodução natural, ou a uma taxa abaixo do desenvolvimento de substitutos desses recursos. Eles não causam emissões que se acumulam no ambiente a uma taxa além da capacidade do seu sistema natural para absorver e assimilar essas emissões. Finalmente eles não se envolvem em atividade que degrada os serviços ecossistêmicos.
	Sustentabilidade Organizacional Social	Organizações socialmente sustentáveis agregam valor as comunidades em que operam por aumentar o capital humano dos seus parceiros, bem como promover o capital social dessas comunidades. Eles administram capital social de tal forma que as partes interessadas podem entender suas motivações e podem concordar amplamente com os sistemas de valores da empresa.

Fonte: Dyllick e Hockerts (2002, p. 133-134).

Para as organizações que buscam desenvolver suas atividades atreladas à sustentabilidade, Stefano e Alberton (2018) afirmam que as mesmas precisam definir tanto os objetivos da organização, como os de sustentabilidade de cada unidade de negócios, assim como as políticas de sustentabilidade que serão implementadas nas organizações.

Somado a isso, Pantuffi (2017) apresenta que as manifestações dos gestores e empresários em relação a sustentabilidade, envolve todas as pessoas que fazem parte da organização, como os funcionários, fornecedores e consumidores, objetivando estabelecer relações entre as práticas econômicas, sociais e ambientais à imagem da empresa, de modo a fortalecer-se. Percebe-se que para chegar à uma implementação da sustentabilidade nas organizações, além de envolver clientes internos e externos, se faz necessário um planejamento econômico, social e ambiental que permita ser controlado para alcançar os objetivos propostos pela organização.

Nesse âmbito, há uma tendência, de muitos empresários desenvolverem planos e programas de sustentabilidade como parte de suas estratégias corporativas, devido a uma crescente quantidade de legislação e regulamentação sobre as questões ambientais e sociais; aumento da conscientização dos acionistas em investimentos éticos, preocupação com a escassez dos recursos naturais dos grupos de pressão e da cobertura da imprensa e da televisão sobre essas questões (JONES; HILLIER; COMFORT, 2014). Nesse sentido, grandes empresas buscam demonstrar publicamente seu compromisso com a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável para aumentar sua vantagem competitiva, diferenciar-se dos seus concorrentes e construir uma imagem.

Pesquisas como (SILVA; BALBINO, 2013; ALMADA; BORGES, 2018; ALMADA, 2018), afirmam que é possível compreender ações e estratégias que busquem o equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade e a empresa para atingir uma vantagem competitiva. Ademais, a pesquisa de Schmitt, Hayde e Dreher (2013), em artigos publicados pela *web of science*, apresentaram nos últimos cinco anteriores a pesquisa, um aumento considerável sobre o tema da sustentabilidade como vantagem competitiva, inclusive, que havia uma tendência dos investidores em direcionarem suas aplicações em organizações que aplicasse recursos em estratégias para sustentabilidade.

Dessa forma, a atenção as questões socioambientais pode ser uma oportunidade de negócio, assim como afirma Kuzma, Doliveira e Silva (2017, p. 431), “o envolvimento das organizações em problemáticas de cunho socioambiental pode transformar-se em uma oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais”. Desse modo é fundamental incentivar as

organizações, em especial as de hospedagem, a pensar nessa oportunidade como um diferencial no mercado.

As empresas do segmento de turismo, especificamente as de hotelaria, consideram que atendem aos critérios de sustentabilidade, quando buscam benefícios a longo prazo, quando se comprometem com a imagem corporativa e com as relações de trabalho com seus colaboradores e, também quando minimizam o impacto ambiental de sua atividade no contexto em que estão inseridas e no ambiente global (BORGES; FERRAZ; BORGES, 2015). Os autores investigam na Barra Grande em Marauí (BA) a avaliação para um turismo sustentável, mais especificamente as ações dos meios de hospedagem que contribuam com a sustentabilidade nas dimensões ambientais, econômicas e social. As mesmas apresentam fragilidade e condições insatisfatórias para contribuir com o turismo sustentável no povoado de estudo.

As pesquisas relacionadas às questões da sustentabilidade na hotelaria tendem a ser desenvolvidas através das práticas de sustentabilidade, com entrevistas direcionadas aos gestores, assim como apresentam Malta e Mariani (2013) que verificaram que os hotéis realizam práticas sustentáveis na cidade de Campo Grande (MS), mas que encontram-se em estado inicial da sustentabilidade, sendo que os gestores relacionam a sustentabilidade apenas à dimensão ambiental, no qual apontam que a organização deveria dirigir-se mais às demais dimensões, em especial a cultural.

De acordo com Rosa e Silva (2017) a sustentabilidade ambiental, um dos pilares da sustentabilidade, é um tema em evidência em empresas de hotelaria por duas questões, primeiro é em relação a importância econômica e em segundo lugar é uma atividade que gera impactos ambientais, assim, com o objetivo de investigar o tema no meio acadêmico, os resultados da pesquisa apontam que o tema é relevante e atual, mas que ainda necessita de processo estruturado para avaliação da gestão ambiental para que dê um apoio ou que faça parte das decisões gerenciais. Os autores afirmam ainda que a temática ganha destaque especificamente nos anos de 2014 e 2015, principalmente com os periódicos *Cornell Hospitality Quarterly* e *International Journal of Hospitality Management*, *Journal Cleaner Production* e *Tourism Management*. O autor Eric S. W. Chan se destaca com 3 artigos no portfólio analisado (ROSA; SILVA, 2017).

Observa-se que nas pesquisas realizadas sobre a sustentabilidade nas organizações, o pilar da sustentabilidade ambiental nas empresas de hotelaria parece ser o mais expressivo. Estudos como Tortella e Tirado (2011) direcionam a pesquisa com preocupação da água turística, que pode gerar problemas de sustentabilidade, principalmente em regiões que é

escassa, especificamente no setor de hotelaria por ser uma opção turística com elevado consumo de água, dando ênfase ao desenvolvimento de iniciativas de economia de água.

Para Styles, Schoenberger e Galvez-Martos (2015) o recurso hídrico é considerado um estresse, por ser um grande desafio ambiental para muitos destinos turísticos. A pesquisa dos autores apresenta uma síntese das melhores práticas, principais indicadores e *benchmarks* de desempenho para a gestão da água em empresas hoteleiras, também um modelo foi aplicado para calcular o potencial de economia da água, assim como da energia.

As pesquisas citadas anteriormente abordam apenas um dos pilares da sustentabilidade, que é a sustentabilidade ambiental direcionada mais para os recursos de água e energia em hotéis. Dentro dessa dimensão, que se concentra quase sempre as pesquisas sobre sustentabilidade em empresas de hotelaria, com frequência encontram-se pesquisas sobre a gestão ambiental implementadas em empresas hoteleiras e também em outros segmentos de mercado. Uma grande parte dos estudos sinalizam que a gestão ambiental pode trazer benefícios financeiros, de custos etc., mas revelam também que há dificuldades de implantação de um sistema de gestão ambiental em organizações, assim como outros estudos não consideram a gestão ambiental como uma vantagem competitiva.

Uma revisão de literatura sobre gestão ambiental que teve como objetivo identificar as barreiras à adoção e implementação de um Sistema de Gestão Ambiental em pequenos e médios hotéis em Hong Kong, a análise identificou cinco fatores que podem dificultar a adoção, sendo eles, i) falta de um senso de urgência; ii) ambiguidade dos padrões de Sistema de Gestão Ambiental; iii) falta de verificadores/consultores qualificados; iv) orientação conflitante e; v) suporte inconsistente (CHAN, 2011). Esses fatores oferecem uma explicação que limita aos hotéis a melhorar o desempenho ambiental, mas deve ser levado em consideração algumas implicações políticas que devem ser discutidas com os Gerentes sobre a implementação de um Sistema de Gestão ambiental. Essa pesquisa expressa algo a mais sobre o tema, pois revela alguns fatores que dificultam a implementação de ações que levem as organizações, de qualquer tipo de segmento, a direcionarem suas atividades a sustentabilidade.

Um outro fator importante a considerar sobre a gestão ambiental é que Jabbour *et al.* (2012) analisam se a gestão ambiental pode ser considerada uma nova prioridade competitiva para empresas de manufatura localizadas no Brasil. Os resultados apresentam uma abordagem preventiva na amostra analisada, com foco na ecoeficiência, que não considera uma vantagem competitiva, porém os autores afirmam que, embora seja um enfoque preventivo, pode influenciar positivamente o custo, a qualidade, a flexibilidade e a entrega. Isso quer dizer, que

apesar de muitos estudos indicarem que o envolvimento das organizações com as questões ambientais proporciona uma vantagem competitiva, alguns ainda podem considerar que não, mas que as causas desse envolvimento são reconhecidas como um benefício positivo, e a partir desse reconhecimento, pode-se criar uma gestão com foco no desenvolvimento dessas questões para alcançar uma vantagem competitiva.

O que a literatura apresenta com frequência sobre a sustentabilidade em hotelaria, são estudos que buscam, descobrir ou indicar como os hotéis podem melhorar o uso dos recursos como água e energia, com o intuito de minimizar os impactos ao meio ambiente, assim como, gerar um ganho financeiro. Nesse sentido, Noordzy *et al.* (2016) apresentam que em pesquisas na indústria hoteleira da China, afirmam que o segredo para a sustentabilidade está no planejamento e no design do hotel desde o início do projeto, que atribui os maiores ganhos no uso eficiente de recursos nessa fase.

Destarte que qualquer atividade leve a impacto sobre o meio ambiente, assim como sobre as questões sociais, mas é relevante considerar que a atividade de hotelaria desde um ponto de vista ambiental não está vinculada à atividades tradicionalmente contaminantes como o setor industrial, assim como suas atividades não representam necessariamente um impacto social negativo. Mesmo com essas características, os pilares da sustentabilidade devem ser apreciados por essas organizações como uma oportunidade de um diferencial competitivo.

Dentro do contexto apresentado, tem-se que, “as empresas que visam a maximização do lucro, devem também levar em conta o impacto de suas atividades na sociedade e no meio ambiente, considerando o “*triple botom line*” e as competências necessárias para atingi-lo” (STEFANO; ALBERTON, 2018, p. 128). Assim, as competências para a sustentabilidade tornam-se uma prioridade para as organizações que desejam alcançar patamares mais elevados.

Desse modo, os pilares que caracterizam a sustentabilidade organizacional, que são o pilar social, econômico e ambiental, são descritos e elaborados por Munck e Borim-de-Souza (2012), como variáveis de avaliação em sua pesquisa de análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências, que podem ser apreciados no Quadro 9:

Quadro 9 - Pilares da sustentabilidade organizacional.

Variáveis	Descrição	Autores
Pilar Econômico da Sustentabilidade Organizacional	Avalia se o negócio realizado é financeiramente viável bem como se a empresa está em um patamar de competitividade considerável no setor em que ela atua. Para o atendimento deste pilar, a empresa, no que concerne às vagas de trabalho, deve estar com sua capacidade plenamente atendida. Indica que o ingresso em novos mercados, quando necessário, não constitui um problema para a empresa. Nesta relação entre economia e sustentabilidade, subentende-se que o planejamento estratégico da empresa contempla e considera questões de longo prazo. Quando bem desenvolvido, este pilar permite que a empresa usufrua de redução de custos operacionais pela utilização de recursos gerenciais sistêmicos e passa a ideia de que a organização possui a competência de gerenciar seus capitais financeiros (independentemente de serem tangíveis ou intangíveis).	Passet (1996); Dyllick e Hockerts, (2002); Azapagic (2003); O'Connor (2006).
Pilar Social da Sustentabilidade Organizacional	Indica que a empresa: contempla os impactos sociais gerados por meio de suas atividades produtivas; considera as expectativas de diversos grupos sociais influenciados por suas atividades; contribui para melhores condições de saúde de seus funcionários, dos familiares de seus funcionários e da sociedade em geral; aborda em seu processo de gestão questões vinculadas ao bem-estar de seus funcionários, dos familiares de seus funcionários e da sociedade em geral; considera como importante a sobrevivência de diferentes culturas; auxilia diferentes comunidades a perpetuarem seus valores culturais; não está envolvida em escândalos públicos; oferece condições de trabalho excelentes para todos os seus colaboradores; garante o exercício dos direitos humanos em todas as funções desempenhadas na empresa; preocupa-se em ofertar oportunidades igualitárias para os respectivos níveis de função; propõe programas de treinamento que evidenciem a relevância social de cada indivíduo inserido na cadeia hierárquica da organização; e, possui um programa estruturado de disseminação e desenvolvimento de competências.	Passet (1996); Dyllick e Hockerts, (2002); Azapagic (2003); O'Connor (2006).
Pilar Ambiental da Sustentabilidade Organizacional	Avalia se a empresa: prioriza análises preventivas quanto aos possíveis impactos a serem gerados por meio de suas rotinas produtivas; está em conformidade com todas as regulamentações governamentais ambientais; trata de iniciativas como reciclagem e utilização eficiente dos recursos energéticos; informa que os produtos fabricados pela empresa são avaliados quanto ao impacto ambiental que podem gerar, bem como admite que os processos internos são modelados para gerarem o menor impacto ambiental possível; apresenta emissões em taxas ainda suportáveis pelos serviços ecossistêmicos, o que é constatado quando a empresa se utiliza mais de recursos naturais renováveis em seu sistema de produção e quando consome energia e recursos em quantidades menores às suas respectivas taxas naturais de produção.	Passet (1996); Dyllick e Hockerts, (2002); Azapagic (2003); O'Connor (2006).

Fonte: Munck e Borim-de-Souza (2012, p. 281).

Os pilares da sustentabilidade organizacional, descreve que as organizações podem ser avaliadas de acordo com os critérios de avaliação dos três pilares. Essas avaliações podem servir para se relacionar com as competências das organizações direcionadas à sustentabilidade.

Dessa forma, entende-se que a sustentabilidade organizacional deve ser priorizada nas estratégias das organizações, de modo a envolver os três pilares que a constituem, assim

como envolver-se no plano de ação que serão alcançados através das competências individuais e organizacionais (STEFANO; ALBERTON, 2018).

Essa subseção explorou a sustentabilidade das organizações, com direcionamento maior para o segmento de hotelaria, no intuito de buscar na literatura pesquisas que indiquem como as questões da sustentabilidade estão sendo abordadas.

2.3.2 Competências Organizacionais para Sustentabilidade

As competências organizacionais para a sustentabilidade ainda podem ser consideradas como um tema escasso, tanto nos estudos nacionais como em internacionais, garantem Stefano e Alberton (2018). Esses autores apresentam uma pesquisa em artigos científicos de 2010 a 2017 e identificaram poucas publicações como os trabalhos de Wiek, Withycombe e Redman (2011; 2014); Carvalho, Stefano e Munck (2015); Stefano e Teixeira (2014); Kuzma, Doliveira e Silva (2017). Já as revistas internacionais mais relevantes por fator de impacto - Journal Citation Reports (JCR) sobre sustentabilidade foram: *Journal of Cleaner Production* e *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, tendo como principal autor ou coautor o pesquisador brasileiro Charbel José Chiappeta Jabbour (STEFANO; ALBERTON, 2018).

Em 2018 na base de pesquisa *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, foram encontrados raros trabalhos com o título que se relacionassem com o termo “competência”, “sustentabilidade” ou “competência para sustentabilidade”, chegando a um total de doze artigos, sendo Luciano Munck o principal autor ou coautor com seis publicações (STEFANO; ALBERTON, 2018). Pesquisas apontam que as competências individuais ou coletivas direcionadas à sustentabilidade ainda são poucas (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017). Desse modo, ratificam-se que as competências para a sustentabilidade podem ser consideradas um campo a ser explorado para pesquisas científicas.

As pesquisas que relacionam competências e sustentabilidade citadas na pesquisa de Stefano e Alberton (2018), além de serem escassas, são abordados nos mais diversos campos de estudo como por exemplo a de Wiek, Withycombe e Redman (2011) que discutem as competências-chaves em sustentabilidade relacionadas ao ensino superior, como apoio dos programas acadêmicos, as quais sejam consideradas como fundamentais para os alunos possuírem.

Assim também a pesquisa de Carvalho, Stefano e Munck (2015), que buscam identificar as competências em gestores de uma indústria multinacional, em que os resultados

apresentam que a visão sistêmica, tomada de decisão e comunicação são itens que compõem as competências voltadas à sustentabilidade e, é na entrega dessas competências que acontece a diferenciação, que pode estar direcionada ao desenvolvimento da sustentabilidade organizacional.

As competências para uma gestão sustentável são constituídas por habilidades e conhecimentos organizacionais que se relacionam em busca de oportunidades de mercado (OLIVEIRA; FRANCISCO, 2011). Os autores afirmam que para uma organização ser reconhecida como sustentável, deve desenvolver uma cultura sustentável através do fortalecimento das competências e habilidades organizacionais, que buscam internamente habilidades e recursos que melhore o desempenho da empresa. Isso reflete ao entendimento que efetivamente para a formação de uma competência organizacional para sustentabilidade é imprescindível fortalecer as competências e habilidades internas da organização.

Leventis (2017) investiga as competências necessárias para a gestão da sustentabilidade organizacional em uma indústria brasileira e, afirma que há um alinhamento das competências organizacionais em sustentabilidade com o modelo do *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade) com suas dimensões financeira, ambiental e social. Os resultados apresentam ainda a existência de competências funcionais específicas e uma afinidade nos perfis dos gestores na gestão da sustentabilidade organizacional. Observa-se na literatura que aos poucos as organizações estabelecem um vínculo entre as competências e a sustentabilidade nas organizações.

A investigação realizada na Indústria do Setor Elétrico (Empresa ISE) busca uma relação em ações que promovam os pilares da sustentabilidade organizacional, mas as competências organizacionais não apresentam uma legitimidade na representatividade gerencial, que interligue os indivíduos e organização de forma sistêmica e retroalimentadora em que o indivíduo possa ser reconhecido e valorizado para propor mudanças para que a organização possa alavancar (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012). No mesmo estudo foi realizada uma pesquisa nos referenciais teóricos sobre o alinhamento entre a sustentabilidade organizacional e as competências, os resultados apresentam que as competências organizacionais são propensas a melhorar seu desempenho com o desenvolvimento dos três pilares da sustentabilidade organizacional (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012).

Kuzma, Doliveira e Silva (2017), buscam relacionar as competências com a sustentabilidade organizacional, por meio de uma análise de estudos que relacione competências societais com a sustentabilidade. Para maior esclarecimento, as competências societais, segundo Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2010, p. 1), “refere à capacidade de

gestores de mobilizar ações que envolvam as questões da sustentabilidade nas organizações”. Apresentam Kuzma, Doliveira e Silva (2017), que os resultados indicam que há relação entre as competências organizacionais e a sustentabilidade, mas apresentam diferentes linhas de compreensão e de produção.

Observa-se que existe uma necessidade de adequar as aspirações individuais com os objetivos da organização para alcançar uma sustentabilidade organizacional (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017). Desse modo os autores ainda afirmam que:

A gestão das competências organizacionais, portanto, pode ser compreendida como uma resposta aos anseios sociais por ações organizacionais voltadas para a sustentabilidade. Ao aproximar os objetivos de indivíduos e empresas, o desenvolvimento das competências propicia a formação de um ambiente de debate sobre as problemáticas da organização, tanto as relacionadas com as responsabilidades econômicas quanto as sociais e ambientais. Assim, o diálogo estabelecido entre o desenvolvimento de competências e ações em sustentabilidade organizacional demanda conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem mais ser compreendidos senão por meio de sua complexidade (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, p. 431).

Nesse aspecto, o estudo indica que as competências organizacionais para a sustentabilidade ainda necessitam de pesquisas que contribuam com mais amplitude e profundidade dentro da temática e, enfatizam a importância de um diálogo (comunicação) dentro das organizações, que aproximem os conhecimentos necessários para o desenvolvimento dessas competências.

Ressalta-se também que existe uma tendência das organizações em se dedicarem as questões das competências para a sustentabilidade, e isso revela que essas competências podem se tornar grandes aliadas das estratégias organizacionais.

Nesse contexto, as pesquisas sobre o tema devem focar na importância e valor que as competências para sustentabilidade podem oferecer para as organizações, assim como, entender como as organizações podem alcançá-las. Assim, Oliveira (2014) baseado em Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) afirma que para se adaptar aos princípios da sustentabilidade, considerado um forte desafio, as organizações passam por estágios e, em cada estágio é necessário desenvolver novas competências para poder enfrentar os desafios da sustentabilidade.

Assim, as competências necessárias para cada um dos estágios, podem ser apreciadas no Quadro 10:

Quadro 10 - As competências necessárias para superar os desafios da sustentabilidade.

ESTÁGIOS	DESAFIO CENTRAL	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS
Estágio I Visualizar a conformidade como oportunidade	Garantir que o cumprimento das normas torne-se uma oportunidade para a inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de se antecipar a regulamentos; - Habilidades para trabalhar com outras empresas incluindo concorrentes, para implementar soluções criativas.
Estágio II Tornar as cadeias de valor sustentáveis	Aumentar a eficiência de toda a cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência em técnicas como a gestão de carbono e avaliação do ciclo de vida; - Capacidade de redesenhar operações: como usar menos energia e água, produzir menos emissões, e gerar menos resíduos; - Capacidade de assegurar que fornecedores e varejistas pratiquem suas operações de forma sustentável.
Estágio III Desenvolver produtos e serviços sustentáveis	Desenvolver produtos ou redesenhar os já existentes para que se tornem sustentáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades para saber quais produtos ou serviços oferecem maior risco ao meio ambiente; - Capacidade de gerar apoio público concreto para o desenvolvimento sustentável e não ser considerado apenas uma “jogada de marketing”; - Gerir o conhecimento para explorar as fontes de matéria-prima e fabricação de produtos “verdes”.
Estágio IV Desenhar modelos de negócio sustentáveis	Encontrar novas formas de capturar e entregar valor, o que irá mudar a base da competição.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de entender o que os consumidores querem e assim descobrir maneiras diferentes de atender a essas demandas; - Capacidade de entender como os parceiros podem melhorar o valor das ofertas.
Estágio V Criar novas práticas na condução dos negócios	Questionar hoje, através da lente da sustentabilidade, a lógica dominante por trás do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de como recursos renováveis e não renováveis afetam os negócios, os ecossistemas e as indústrias. - Experiências em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentações em diferentes indústrias.

Fonte: Oliveira (2014, p. 76) baseado em Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009).

Observa-se que esses estágios, seguindo o passo a passo, levarão a organização à criação de novas práticas na condução dos negócios, ou seja, podem ser consideradas como estratégias que levem a organização a adquirir competências organizacionais para a sustentabilidade, nos diversos segmentos de mercado. Essa seria uma das propostas oportunas para as organizações que almejam ampliar sua visão de negócio.

Corroboram Stefano e Alberton (2018, p. 118) que as “competências individuais e organizacionais para sustentabilidade devem estar alinhadas às estratégias organizacionais para alcance dos objetivos e resultados esperados”. Declaram ainda que através da gestão de pessoas é que há uma transformação organizacional para a sustentabilidade, pois é com o

envolvimento das pessoas que se dará a legitimidade e efetividade das mudanças estratégicas, de gestão, cultural e de valores que se fizerem necessárias ou que se buscam na organização. Os autores ressaltam a relação do indivíduo com as questões da sustentabilidade da organização, como fundamentais para alcançar competências organizacionais para a sustentabilidade.

Assim, o ensaio da pesquisa de Stefano e Alberton (2018) é discutido da seguinte forma sobre a temática:

Apresentar e discutir um modelo de alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade. O modelo proposto evidencia de um lado as estratégias organizacionais e de outro os elementos chave para a sustentabilidade organizacional. As competências individuais para sustentabilidade são: a) foco em pensamento sistêmico; b) preventiva; c) normativa; d) estratégica; e e) interpessoal. Essas competências individuais seriam as necessárias para colaborar efetivamente no alcance das estratégias, políticas e ações de sustentabilidade corporativa. Esse ensaio apresenta contribuições relevantes, pois trabalha a discussão das competências para sustentabilidade e seu alinhamento com a estratégia organizacional que é um tema pouco difundido na literatura. As organizações que visam a sustentabilidade organizacional devem identificar e desenvolver a Missão, Visão, Valores e Competências específicas para a sustentabilidade integrada a estratégia corporativa (STEFANO; ALBERTON, 2018, p. 117).

Os autores ainda afirmam que existe uma relação entre competências, sustentabilidade e estratégias das organizações. Essa relação envolve tanto as competências individuais como as organizacionais para alcançar os objetivos. Essas relações são apreciadas por outros autores, no intuito de fortalecer as pesquisas que se debruçam sobre essa temática, ainda pouco explorada.

Uma das pesquisas sobre a temática, de reconhecimento e avaliação das competências, está no resultado da pesquisa de Kaehler (2013) que demonstra ser possível um processo de avaliação por competências organizacionais, através da aplicação do *Framework* desenvolvido pelo autor que oferece um autoconhecimento da realidade da organização e, ressalta que para uma efetiva avaliação por competência da organização, é imprescindível a participação dos gestores seniores da organização, assim como a busca de evidências internas e externas dos dados encontrados. A Figura 3 representa o *Framework*:

Figura 3 – *Framework* conceitual de avaliação das competências organizacionais.



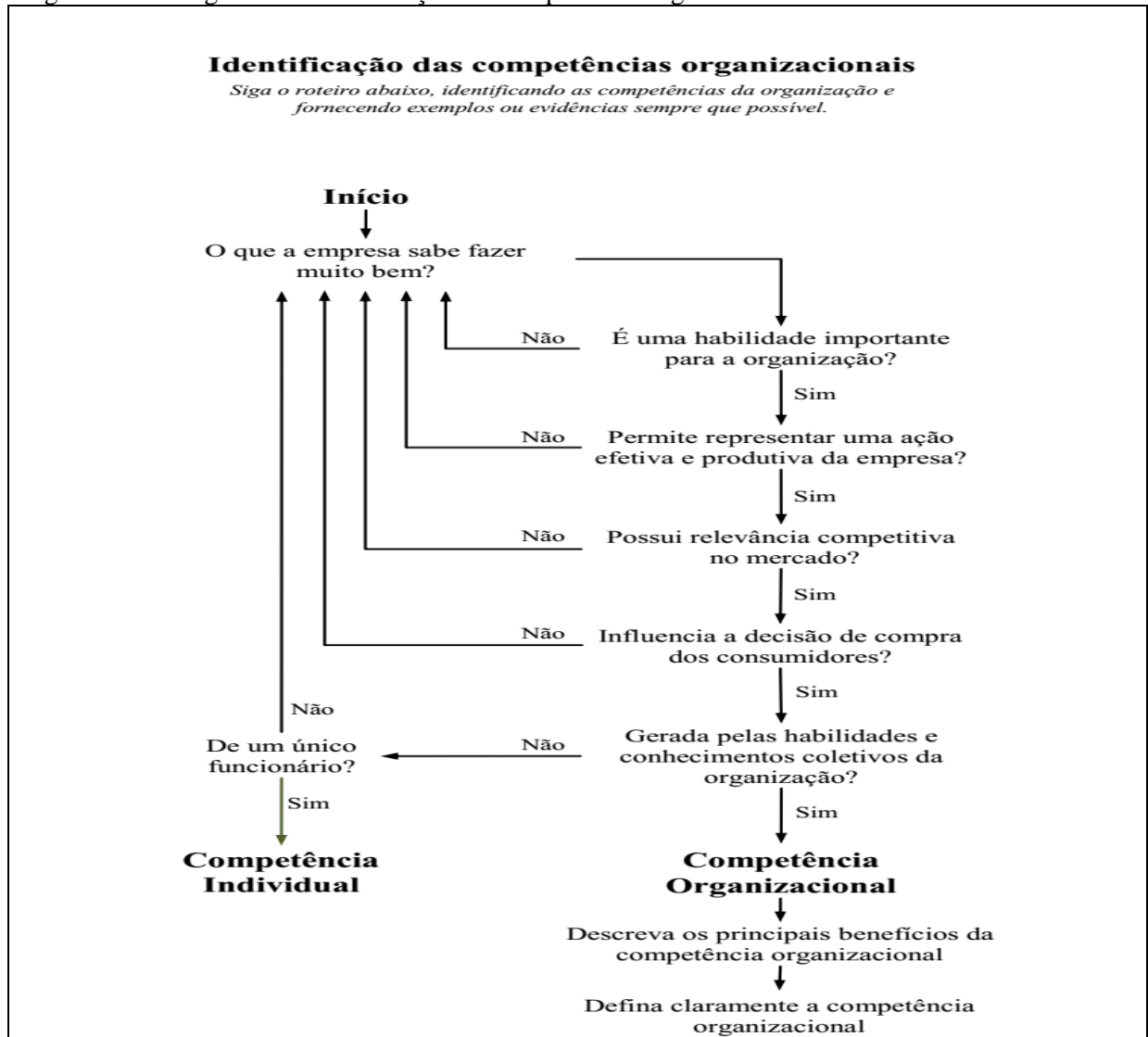
Fonte: Kaehler (2013, p. 90)

Esse modelo de avaliação da competência organizacional inicia-se com a identificação da competência organizacional, em seguida apresenta uma análise dessa competência, e ao final classifica se a competência pode gerar uma vantagem competitiva sustentável, como é o caso da competência essencial, que pode ser utilizado em organizações que desejem um modelo padronizado para identificação, análise e classificação de suas competências.

Desse modo, o *Framework* elaborado por Kaehler (2013) pode ser direcionado a questões da sustentabilidade, pois diante das ações requeridas para hotéis pelo Ministério do Turismo, apresentados no Quadro 6, as mesmas servem como parâmetros para identificar as competências organizacionais para a sustentabilidade, pois requer ações direcionadas as duas dimensões: ambiental e social.

O fluxograma de identificação elaborado por Kaehler (2013), permite ser conduzido de acordo com os critérios de reconhecimento da competência organizacional, seja ela ambiental ou social dos hotéis, representado por meio da Figura 4:

Figura 4 – Fluxograma de Identificação da Competência Organizacional.



Fonte: Kaehler (2013, p. 182).

A identificação é realizada através de um roteiro que classifica o tipo de competência e, verifica em quais dimensões da sustentabilidade estão concentradas, explicitado no percurso metodológico desse trabalho.

Para a análise, o modelo propõe a metodologia Desempenho, Sustentabilidade e Organização - D.S.O (KAEHLER, 2013) que considera três grandes eixos de análise, o Desempenho, a Sustentabilidade e a Organização da competência organizacional. Cada parâmetro específico dos eixos é analisado por uma escala de maturidade, que atenderá a um dos níveis, entre 1 a 5 de maturidade. Os níveis de maturidade são definidos de forma distinta, seguindo uma progressão lógica e fácil de ser interpretada, sendo o nível 1 considerado o mais baixo da análise e, o nível 5 o mais elevado pelos participantes, ou seja, cada parâmetro tem sua forma de ser avaliado. Ressalta-se que para cada um são analisadas duas perguntas, que

leva em consideração: i) a sustentação teórico-conceitual do parâmetro analisado; ii) a sua praticidade de realização; e (iii) os elementos possíveis de serem rastreados através da coleta de evidências, tanto as perguntas quanto as escalas, adotam uma lógica coerente ao seu contexto (KAEHLER, 2013), os quais podem ser observados no Apêndice A.

O Quadro 11 representa a Análise da Competência organizacional para a sustentabilidade, por meio da metodologia D.S.O. apresentada por Kaehler (2013), proposta para a pesquisa.

Quadro 11 - Análise da competência organizacional para sustentabilidade – D.S.O.

Análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização			
Eixos de análise	Desempenho	Sustentabilidade	Organização
Parâmetros para a análise dos eixos	Diferencial	Adaptação	Desenvolvimento
	Valor	Durabilidade	Colaboração
	Versatilidade	Imitabilidade	Investimento

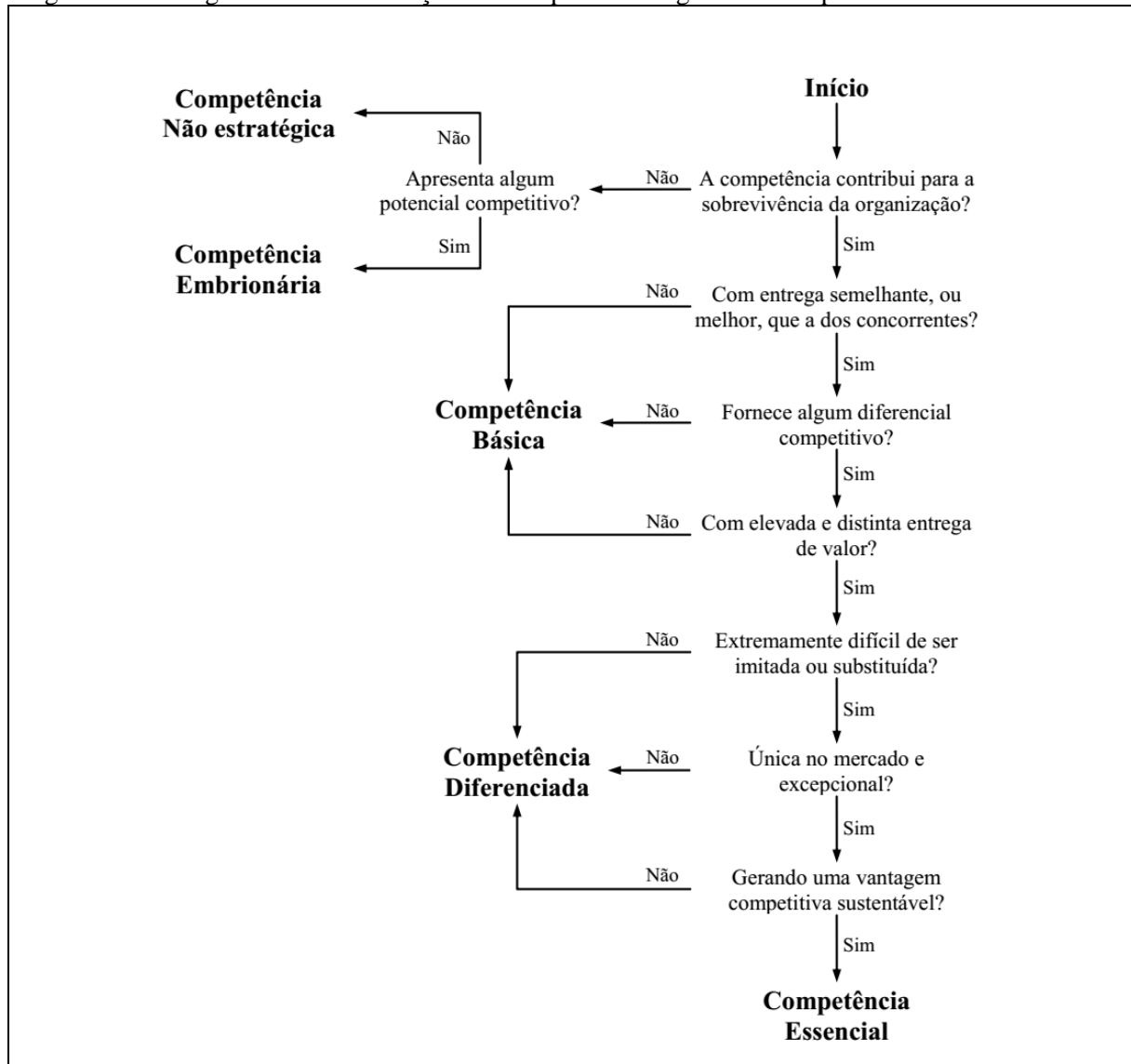
Fonte: Kaehler (2013).

Os parâmetros do eixo do desempenho da competência, tem como objetivo identificar e estimular as atividades que contribuem para o desenvolvimento competitivo da organização, no processo de entrega da competência. O eixo da sustentabilidade avalia o momento atual da competência, de modo a dar suporte e validade para sua existência. Já a avaliação da organização verifica a estrutura e a organização da competência, para verificar se a mesma conseguiu manter sua capacidade de gerar valor Kaehler (2013). A análise dos parâmetros das competências organizacionais, referente ao desempenho, sustentabilidade e organização, encontra-se no Apêndice A. Após a análise dos três eixos, se dá a classificação das competências.

A classificação das competências de acordo com Kaehler (2013) compreende a validação de alguns parâmetros analisados nas duas etapas anteriores. Assim, para a classificação, a metodologia considera: (i) a contribuição da competência para a organização; (ii) a paridade ou superioridade de seu desempenho; (iii) o diferencial competitivo; (iv) a entrega de valor; (v) a imitabilidade; (vi) a raridade; e (vii) a vantagem competitiva de forma sustentável.

Através da análise dos parâmetros alcançados, a competência organizacional para sustentabilidade é capaz de ser classificada em: (a) não estratégica; (b) embrionária; (c) básica; (d) diferenciada ou (e) essencial, através do fluxograma como apresenta a Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma de Classificação da Competência Organizacional para a sustentabilidade.



Fonte: Kaehler (2013, p. 108).

O estudo das competências organizacionais para a sustentabilidade apresentado nessa seção, mostra que as competências podem ser vistas como um diferencial para as organizações, e que quando implementadas como estratégias, podem levar as organizações a alcançar uma determinada vantagem competitiva. Evidencia também que, para isso as organizações necessitam de uma transformação em suas estratégias, considerando a visão, a missão, valores e objetivos, direcionados para a sustentabilidade, assim como devem estar atentas aos seus recursos humanos como elemento essencial para alcançar essas competências.

A seção encerra-se com a aplicabilidade do *Framework* utilizado na pesquisa, para analisar as competências organizacionais direcionadas para sustentabilidade socioambiental das empresas hoteleiras.

A próxima seção apresenta o percurso metodológico que direcionou o desenvolvimento do estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este percurso metodológico tratou de descrever e explicar as escolhas metodológicas adotadas para o desenvolvimento da pesquisa, utilizadas para elucidar os objetivos e responder à questão problema. Essa seção apresentou a caracterização da pesquisa, as unidades de análise e escolha dos casos, os instrumentos e técnicas da coleta dos dados, critérios de confiabilidade e validade, delineamento e análise dos dados da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Kuzma, Doliveira e Silva (2017, p. 431) o “diálogo entre o desenvolvimento de competências e ações em sustentabilidade organizacional demanda conhecimentos interdisciplinares e pluralistas, pois o ambiente organizacional e os anseios pessoais não podem ser compreendidos senão por sua complexidade”. Nesse sentido, Flick (2009, p. 20) afirma que “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido a pluralização das esferas de vida”. Assim, dentro desse contexto plural e de interdisciplinaridade que discutem as competências organizacionais para a sustentabilidade nas empresas de hotelaria, cuja as relações sociais são complexas diante das exigências na prestação dos serviços, a pesquisa **quanto a abordagem** classificou-se como **qualitativa**.

Nessa perspectiva, a pesquisa apresentou o seguinte problema: como as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental influenciam a vantagem competitiva em empresas hoteleiras na cidade de Arapiraca-AL?, a temática é tratada de forma incipiente dentro da literatura, e ao explorar a temática considerada escassa, a tornou exploratória. Da mesma forma, a pesquisa foi descritiva, pois centra-se em ‘como’ os dados foram analisados e interpretados, e como apresentam a situação requerida pelo problema. Desse modo, **quanto aos objetivos**, a pesquisa caracteriza-se por ser **exploratória e descritiva**.

Uma pesquisa pode ser desenvolvida através de procedimentos variados, mas de acordo com Godoy (1995), os mais conhecidos na pesquisa qualitativa são a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia, sendo o estudo de caso a estratégia mais escolhida, quando se quer responder as questões de “como” ou “por que”, alguns fenômenos atuais ocorrem. Assim, afirma Yin (2015, p. 19), que “a pesquisa de estudo de caso, inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos”.

Segundo Yin (2015) os estudos de caso único sofrem críticas, por transmitir uma certa fragilidade sobre as peculiaridades e condições diversas do estudo de caso único, que pode gerar uma descrença do trabalho, já quando se investiga dois ou mais casos pode-se transmitir mais segurança e veracidade, reduzindo assim as críticas e fortalecendo os resultados encontrados, desse modo sugere que se deva trabalhar com pelo menos dois casos. O autor enfatiza que para a escolha de investigação de um único caso, o investigador deve apresentar argumentos fortes que justifique a escolha do caso a ser estudado (YIN, 2015). De acordo com Stake (2006, p. 22) “os benefícios do estudo de casos múltiplos serão limitados se forem escolhidos menos de 4 casos ou mais de 10”. Nessa perspectiva **quanto aos procedimentos**, a pesquisa adotou o estudo de casos múltiplos por não evidenciar um caso que apresente argumentos fortes que justifique a escolha de um único caso.

Em relação a **perspectiva temporal** foi transversal, ou seja, são instantâneos quando a análise da situação e do processo, fornecem uma descrição das circunstâncias no momento da pesquisa (FLICK, 2009), visto que a pesquisa, buscou estudar um fenômeno em um momento específico determinado.

3.2 Unidades de análise e escolha dos casos

As unidades analisadas para o estudo de casos múltiplos foram as empresas hoteleiras localizadas na cidade de Arapiraca-AL. Assim, em visita à Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da Prefeitura, que aconteceu em outubro de 2018, foi informado pelo Diretor de Empreendedorismo e Inovação, que nos últimos 10 (dez) anos, houve um crescimento de mais de 100% no setor de hotelaria da cidade e, registrava em seu inventário 22 (vinte e dois) estabelecimentos de meios de hospedagem, como apresenta o Quadro 12.

Quadro 12 - Estabelecimentos hoteleiros da cidade de Arapiraca-AL.

Razão Social	Nome Fantasia	Início das Atividades
Hotel Plaza LTDA	Hotel Plaza	1976
Marilene Barbosa de Oliveira Lima	San Sebastian Hotel	1988
Santos e Correia LTDA	Hotel Di Van	1992
ELF de Oliveira ME	Restaurante e Pousada Boa Viagem	1996
Elisabete Pinheiro Queiroz	Hotel Pequeno Príncipe	1998
Hotel Nacional LTDA	Hotel Nacional	1999
Hotel Pousada Rodrigues	Hotel Pousada Talismã	2000
GP da Silva Hotel	Hotel Sol Nascente	2000
Pousada e Restaurante São Gerônimo LTDA	Hotel Pousada São Gerônimo	2002
Insinuante Hotel e Serviços LTDA	Hotel Insinuante	2003
Hotel Falcão	Hotel Falcão	2008

Quadro 12 - Estabelecimentos hoteleiros da cidade de Arapiraca-AL.

(continua)

Razão Social	Nome Fantasia	Início das Atividades
Varanda Hotel	Varanda	2008
Valdir Alves de Moraes	Hotel Estilo	2010
Edivaldo Gomes Barbosa	Hotel Santa Isabel	2012
Senamilton B. de Brito e Cia LTDA-EPP	Hotel Senna	2013
AP da Silva	Vivenda Hotel	2014
RB Dantas Empreendimento Turísticos LTDA	Hotel Ibis	2015
Ednaldo M. de Melo Confeções-ME	Hotel Melo	2016
Nayza Lorryne	Hotel Pereira	2016
Hotéis Confiança LTDA	Hotel Confiança	2018
Recife Hotel	Hotel Recife	Não informado
José Edson de Almeida	Edson Pousada	Não informado

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Desse modo, o estudo apresentou 22 (vinte e dois) casos passíveis de serem selecionados, e para essa seleção, Yin (2015) apresenta a lógica da replicação, que pode ser de duas formas: uma replicação literal (dois ou três casos), que prevê resultados semelhantes ou replicação teórica (quatro a seis casos), para produzir resultados distintos. A seleção dos casos deve ser realizada com muita cautela, assim como a quantidade, pois os casos necessitam ser suficientes para obter um resultado confiável. Dessa forma Yin (2015, p. 61) orienta que “a lógica subjacente a esses procedimentos de replicação também deve refletir algum interesse teórico, não apenas uma predição de que dois casos devem simplesmente ser semelhantes ou diferentes”, desse modo, deve expor as condições para aplicar uma replicação literal ou uma replicação teórica.

Yin (2015) indica que o pesquisador deve definir um conjunto de critérios para a escolha dos casos, que sejam considerados qualificados; quer dizer, deve selecionar casos que se adequem melhor ao projeto de replicação. Assim, os critérios para as escolhas dos casos foram:

1. Selecionar os hotéis que possuem o Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do MTUR (CADASTUR), para identificar quais as empresas hoteleiras estão legalmente instituídas para o funcionamento;
2. Confirmar a autorização dos hotéis em contribuir e participar da pesquisa;
3. Verificar os hotéis que atendem algum dos requisitos obrigatórios de sustentabilidade, conhecidos como mandatórios, da Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem – Hotel (MTUR, 2019). Esse critério é essencial para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), na pesquisa de estudo de caso, é importante definir um critério para estabelecer o encerramento do trabalho de campo, e essa decisão acontece quando as informações se tornam repetidas. Dessa forma o estudo seguiu a recomendação de investigar os casos até que atingissem um ponto, em que as informações não contribuíssem mais para a compreensão do caso, ou seja, o ponto de saturação.

Assim, a partir de uma nova visita a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da prefeitura da cidade de Arapiraca-AL no dia 03.07.2019, foi informado que o inventário dessa Secretaria que registrava 22 (vinte e dois) estabelecimentos hoteleiros, um deles foi dado baixa do registro em 12.02.2019, dois deles não apresentaram a data de abertura e dez foram registradas a partir de 2008, ou seja, nos últimos 10 anos o crescimento do número de hotéis foi de 100%. Nessa visita, foi informado também que quase 90% dos estabelecimentos, estavam classificados como Microempresas.

Para atender ao primeiro critério estabelecido na pesquisa, foi realizado uma busca no *site* do Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do MTUR (CADASTUR), com acesso no dia 08.07.2019, e observou que dos 22 (vinte e dois) meios de hospedagem registrados na Prefeitura, apenas 14 (quatorze) estavam cadastradas regularmente. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo e, constatado que um desses estabelecimentos encontrava-se com suas atividades desativadas, um outro, os proprietários atuais que adquiriram o hotel à poucos meses, tem a intenção de utilizar o prédio 100% para alugar quartos mensalmente, uma prática que já acontecia com alguns quartos do hotel com o proprietário anterior, que inclusive se mantém.

Diante do exposto, considerou-se 12 (doze) casos como possibilidades de investigação. Ao entrar em contato para agendar o horário das entrevistas entre os hotéis já confirmados anteriormente, os Gerentes foram informados que a entrevista seria presencial e alguns deles desistiram, sendo que ao final foi totalizado cinco hotéis que participaram da pesquisa. Ressalta-se que esses cinco hotéis, informaram que realizavam alguma ação de redução de água ou energia, ou seja, contemplam o último critério de seleção definido.

3.3 Instrumentos e técnicas de coleta dos dados

Para Godoy (1995), grande parte das pesquisas de estudo de caso que adota um enfoque exploratório e descritivo, também apresenta a observação e a entrevista como técnicas fundamentais do estudo de caso. A técnica de entrevista qualitativa é conhecida como

uma conversa entre duas ou mais pessoas, que pode ser individual, entre entrevistador e entrevistado ou coletiva com um entrevistador e entrevistados (grupo) (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Assim, a pesquisa adotou a técnica da **entrevista individual**, por promover um contato direto com os Gerentes dos hotéis, essencial para alcançar os objetivos propostos.

O roteiro da entrevista foi do tipo estruturada e, o registro das entrevistas foi realizado por meio de gravação. As entrevistas foram executadas através de um roteiro (Apêndice A), elaborado a partir do *Framework* Conceitual de Avaliação das Competências Organizacionais desenvolvido por Kaehler (2013), Figura 3, e dos requisitos de sustentabilidade do Ministério do Turismo, apresentados na Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem – Hotel (Quadro 6).

Para a elaboração do roteiro de identificação da competência organizacional para sustentabilidade socioambiental dos hotéis (Apêndice A), que atende ao primeiro objetivo da pesquisa, foram utilizados os requisitos de sustentabilidade do Ministério do Turismo (MTUR, 2019) e agrupados de acordo com os pilares de sustentabilidade organizacional de Munck e Borim-de-Souza (2012), apresentada no Quadro 9, que permitiu agrupar os referidos requisitos, em grupos de ações socialmente sustentáveis ou ambientalmente sustentáveis.

Para a formação dos grupos na dimensão ambiental, a classificação foi realizada de acordo com as ações que considerou mandatórias ou eletivas do Ministério do Turismo (2019), enquanto para a dimensão social, além de considerar as ações como mandatórias ou eletivas, as mesmas foram agrupadas por características similares, que se associam umas com as outras.

A formação por grupos das ações favoreceu o reconhecimento das habilidades e recursos tangíveis e intangíveis que identificassem as competências, assim como favoreceu na elaboração do roteiro de forma mais concisa e ampla ao mesmo tempo. Como por exemplo, o agrupamento das ações de redução de água e energia elétrica no primeiro grupo, que se associam por utilizar um poço artesiano, pois a bomba que puxa a água é elétrica, e essa energia também é monitorada.

Em resumo, os 14 (quatorze) requisitos da sustentabilidade apresentados na Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem – Hotel (2019) no Quadro 6, foram grupados nas duas dimensões da pesquisa: a dimensão ambiental e a dimensão social. Para a dimensão da sustentabilidade ambiental, os requisitos foram agrupados em dois e, para a dimensão da sustentabilidade social em três. Esse agrupamento foi realizado de acordo com as

características de cada um dos requisitos, de modo a ampliar e fortalecer a formação das competências, como apresenta no Quadro 13.

Quadro 13 - Agrupamento dos requisitos de sustentabilidade do Ministério do Turismo (MTUR).

Dimensão	Grupo	Observação
Dimensão Ambiental	Grupo 1: Sustentabilidade ambiental das ações mandatórias e permanentes de redução de água, energia elétrica e resíduos.	Direciona-se a investigar as ações mandatórias e permanentes desenvolvidas na organização, como a redução de água, de energia elétrica e redução, reuso e reciclagem de resíduos sólidos – Essas ações representam os requisitos 1, 2 e 3. Para essas ações podem ser incluídas o treinamento dos empregados, sensibilização dos hóspedes em relação a sustentabilidade e a seleção de fornecedores para promovam a sustentabilidade – Requisitos 5, 6 e 7.
	Grupo 2: Sustentabilidade ambiental das ações eletivas e permanentes de minimização dos gases, ruídos, odores e tratamento de efluentes.	Propõe investigar as ações eletivas e permanentes desenvolvidas na organização para minimizar a emissão dos ruídos, gases e odores e também o tratamento de efluentes – Requisitos 12, 13 e 14).
Dimensão Social	Grupo 3: Sustentabilidade social de ações mandatórias de monitoramento das expectativas dos hóspedes.	Direciona-se e investigar a ação mandatória de monitoramento das expectativas e impressão do hóspede dos serviços prestados, das pesquisas de opinião, reclamações e a busca de soluções - Requisito 4
	Grupo 4: Sustentabilidade Social de ações eletivas e permanentes de valorização cultural local e apoio das atividades socioculturais.	Busca investigar as ações eletivas e permanentes , de valorização da cultura local e de apoio as atividades socioculturais – Requisitos 8 e 9.
	Grupo 5: Sustentabilidade Social de ações eletivas e permanentes de geração de trabalho e renda local, assim como a promoção da produção associada ao turismo.	Propõe investigar as ações eletivas e permanentes , que gerem trabalho e renda para a comunidade local e que promova a produção (artesanal, agropecuária ou industrial, que detenham atributos naturais ou culturais) associada ao turismo – Requisitos 10 e 11

Fonte: Adaptado do MTUR (2019) e Munck e Borim-de-Souza (2012, p. 281).

Dentro desse contexto, para a elaboração do roteiro de identificação da competência, além de utilizar o Agrupamento dos Requisitos de Sustentabilidade do Ministério do Turismo (MTUR) foi utilizado o Fluxograma de Identificação da Competência Organizacional de Kaehler (2013), Figura 4, que resultaram em cinco e duas questões respectivamente, somando-se sete ao total, como apresentado no Apêndice A.

Após a identificação das competências, foi realizada a avaliação do Desempenho, Sustentabilidade e Organização (D.S.O.), por meio do roteiro estruturado por Kaehler (2013), com adaptações para o setor de hotelaria, assim como, para a classificação das competências em não estratégica, embrionária, básica, diferenciada ou essencial, com base nas etapas anteriores. Estas análises explica-se melhor na próxima seção a partir do *Framework* de Kaehler, (2013). Os roteiros encontram-se no Apêndice A.

As entrevistas foram destinadas aos Gerentes de nível intermediário, pois de acordo com King, Fowler e Zeithaml (2002), eles contribuem na identificação, já que necessitam colocar em prática as estratégias da organização com sua implementação, já a alta gerência, dificilmente envolve-se com atividades rotineiras destinadas à competência. “Geralmente, os Gerentes de nível intermediário reconhecem as ameaças ambientais e oportunidades que influenciam a sustentabilidade das competências existentes e revelam futuras competências que demandam investimento (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002, p. 45).

A **pesquisa documental** foi realizada no início da pesquisa, para atender aos critérios de seleção dos casos. De acordo com Gerhardt *et al.* (2009), a pesquisa documental é realizada através de documentos cientificamente autênticos, contemporâneos ou retrospectivos, de modo a descrever e ou comparar fatos sociais, evidenciando tendências ou características. Assim, foi utilizado o *site* do Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do MTUR (Cadastur), com acesso no dia 08.07.2019, para verificar os meios de hospedagem cadastrados e, também foi utilizada a Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem (MTUR, 2019), que apresentou os requisitos para as ações de sustentabilidade. Já na análise dos dados foi utilizada as fotos como registro dos recursos utilizados pelos hotéis.

Para registrar e verificar ocorrências relevantes, a observação não participante foi adotada na pesquisa. Nessa técnica o pesquisador é apenas um espectador atento, capaz de verificar e registrar o máximo de ocorrências que considere relevantes, executados através de um roteiro de observação (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

A **observação não participante** foi realizada simultaneamente com as entrevistas, e buscou averiguar os elementos resultantes que, por vezes, mereceram ser apreciados, como por exemplo as instalações e efetivamente as habilidades dos colaboradores e o contexto onde operam. A observação propiciou descortinar aspectos implícitos que contribuiriam para indícios que levassem alcançar os objetivos da pesquisa. Para esta técnica foi utilizado um Formulário de Registro de Observação (Apêndice D), o qual foi realizado algumas anotações que se fizeram necessárias.

De acordo com Yin (2015) as fontes de evidências como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos não possuem vantagens umas sobre as outras, mas quando usadas simultaneamente nos estudos de caso são complementares, considerada um ponto forte, ou seja, quanto maior o número do uso das fontes de evidências, melhor para o estudo de caso. Esse fundamento de utilizar várias fontes de evidências é conhecido como triangulação.

Patton (2002 apud YIN, 2015, p. 124) apresenta quatro tipos de triangulações: “a) das fontes de dados (triangulação dos dados); b) entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores); c) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria) e; d) de métodos (triangulação metodológica). Nessa perspectiva, o estudo aplicou a triangulação de dados, pois utilizou três fontes de dados: a **observação, entrevista e pesquisa documental**.

3.4 Critérios de confiabilidade e validade

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), os métodos de coleta de dados e informações qualitativa, quando selecionados, são preparados, revisados e organizados para serem analisados, entretanto deve considerar a validade e confiabilidade desses dados.

Dessa forma, para atender aos critérios de confiabilidade do estudo de caso, Yin (2015) indica duas táticas: o uso de um protocolo de estudo e o desenvolvimento da base de dados, os quais tem por objetivo transformar as etapas em mais operacionais e conduzir a pesquisa com menos erros. Desse modo, visando garantir a confiabilidade, foi elaborado um protocolo de pesquisa que encontra-se no Apêndice B.

Para os critérios de validade do constructo, Yin (2015, p. 48) apresenta como tática as seguintes recomendações: utilizar múltiplas fontes de evidências; estabelecer encadeamento de evidências; ter informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso. Diante do exposto, para o teste de validade, a pesquisa propôs a tática de estabelecer o uso de múltiplas fontes de evidências e triangulação das evidências na fase de coleta de dados.

3.5 Delineamento e análise dos dados da pesquisa

O delineamento representa o desenho da pesquisa, para entender as categorias e elementos de análises, assim como, os instrumentos e técnicas de coleta e análise dos dados, de modo a tornar claro o caminho que a pesquisa percorreu para responder à questão problema. Para Bardin (2016), as categorias são classes que reúnem elementos, com características comuns que formam um grupo sob um determinado título. Assim, os elementos de análises corresponderam as categorias estabelecidas para atingir os objetivos específicos.

Assim, o Quadro 14, apresenta de forma resumida as escolhas metodológicas que foram utilizadas para alcançar cada um dos objetivos específicos e responder à questão problema.

Quadro 14 - Desenho da pesquisa.

Problema da Pesquisa					
Como as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental influenciam a vantagem competitiva em empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL?					
Objetivo Geral					
Analisar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental de empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL.					
Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Elementos de Análise	Técnicas de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados
Identificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental	a) Requisitos para a sustentabilidade apresentados pelo MTUR (2019) b) Competências organizacionais para a sustentabilidade	a) Requisitos mandatórios e eletivos para a sustentabilidade; b1) Sustentabilidade ambiental; b2) Sustentabilidade social	Entrevistas estruturadas; Pesquisa documental; Observação não participante.	Roteiros de Identificação; Formulário de observação; Documentos.	Análise de conteúdo
Analisar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental através da metodologia D.S.O.	a) Análise de desempenho; b) Análise da sustentabilidade; c) Análise da organização.	a.1) Diferencial; valor; versatilidade; b.1) Adaptação; durabilidade; imitabilidade; c.1) Desenvolvimento; colaboração; investimento.	Entrevistas Estruturadas; Observação não-participante.	Roteiro de análise; Formulário de observação	Análise de conteúdo
Classificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental	a) Não estratégica; b) Embrionária; c) Básica; d) Diferenciada; e) Essencial	1) Contribuição da competência para a organização; 2) Paridade ou superioridade de seu desempenho; 3) Diferencial competitivo; 4) Entrega de valor; 5) Imitabilidade; 6) Raridade; 7) Vantagem competitiva de forma sustentável	Entrevistas estruturadas; Observação não-participante.	Roteiro de Classificação; Formulário de observação.	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2019) a partir de Kaehler (2013).

Para Bardin (2016, p.125), “as etapas da análise de conteúdo estão estruturadas em três polos cronológicos, que são: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”.

Assim para Bardin (2016), a pré-análise corresponde ao primeiro contato com o conteúdo das entrevistas transcritas pelo pesquisador, de modo que, antes da exploração seja realizada uma preparação para facilitar a manipulação da análise. A etapa da exploração do

material é a mais demorada, por representar o momento da codificação do material analisado. Já na etapa do tratamento dos resultados, a inferência e interpretação das informações permitem a construção de quadros de análises dos resultados das entrevistas.

À vista disso, ao acatar as três etapas para a análise de conteúdo, apresentadas por Bardin, iniciou-se a análise a partir da transcrição das entrevistas estruturadas, realizadas com os cinco Gerentes dos hotéis, para uma primeira leitura e conhecimento das informações coletadas, sendo essa fase reconhecida como a pré-análise. As entrevistas foram gravadas e transcritas individualmente, com a fala de cada um dos Gerentes, de acordo com o roteiro de entrevistas no Apêndice A para identificação e análise da competência. Cada entrevista durou cerca de 60 a 90 minutos. Nessa primeira etapa, também foi utilizado o formulário de registro de observações, para cada uma das entrevistas realizadas.

Após a organização e leitura desses documentos, coube realizar a exploração do material, sendo esta a segunda etapa da análise. Nesse momento, as informações foram analisadas de acordo com as categorias propostas nas escolhas metodológicas, codificadas através dos Requisitos de Sustentabilidade da Matriz de Classificação dos Hotéis do (MTUR, 2019, p. 20), e dos critérios para a análise de Desenvolvimento, Sustentabilidade e Organização (D.S.O.) da competência proposta por Kaehler (2013) que foi realizada através de uma escala de maturidade, entre 1 e 5, que avaliou o potencial da competência identificada.

Nessa etapa foi realizada a análise para a identificação das competências, resultantes das entrevistas, assim como foi realizada a análise D.S.O. através das categorias propostas nas escolhas metodológicas. A exploração do material foi de fato a parte mais exaustiva da análise, mas através dela foi alcançado os dois primeiros objetivos propostos na pesquisa.

Na última fase da pesquisa foi realizada a inferência e a interpretação, que segundo Bardin (2016, p. 131) “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (“falantes”) e válidos”. Assim, a partir dos resultados das análises das etapas anteriores, por meio da inferência e interpretação foi realizada a classificação das competências, justificadas de acordo com o roteiro de classificação do Apêndice A. Desse modo foi elaborado um quadro com a classificação da competência em não-estratégica, embrionária, básica, diferenciada e essencial, com base na literatura apresentada na pesquisa.

De maneira mais resumida a análise de conteúdo iniciou com a transcrição individual de cada uma das entrevistas gravadas pelo entrevistador e, com a utilização do formulário de observação. Em um segundo momento foi realizada a exploração do material, que identificou e, realizou a análise a análise D.S.O através da escala de maturidade proposta por Kaehler

(2013). Por fim, foi realizada a classificação da competência através das inferências e interpretações dos resultados alcançados anteriormente.

A pesquisa adotou critérios éticos para seu desenvolvimento, sendo solicitada a anuência aos Gerentes dos hotéis para a realização das entrevistas gravadas e dos espaços para a observação não participante. A anuência foi concedida pelo Termo de Livre Consentimento que se encontra no Apêndice C. Ressalta-se que foi garantido que os nomes dos participantes, assim como das organizações, fossem mantidos em sigilo.

A próxima seção, trata da apresentação e análise dos resultados que foram alcançados na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção foram apresentadas as cinco entrevistas com Gerentes dos estabelecimentos hoteleiros que participaram da pesquisa. Iniciou-se com a apresentação e caracterização dos estabelecimentos hoteleiros, seguindo com a descrição e análise das entrevistas, conforme as categorias de análise definidas no percurso metodológico, que mediante análise de conteúdo, permitiu alcançar os objetivos propostos.

4.1 Apresentação das unidades de análise

Esta subseção apresentou as características dos cinco hotéis que participaram da pesquisa realizada entre os meses de agosto e setembro de 2019, como apresenta o Quadro 15. A etapa foi realizada no momento que foram dadas todas as explicações aos Gerentes sobre a pesquisa, assim como a explanação dos seus objetivos. Para cumprir o sigilo de identificação, os hotéis foram identificados com uma numeração e, suas características foram apresentadas de acordo o roteiro de entrevista apresentado no Apêndice A. Cabe ressaltar que um dos hotéis faz parte de uma rede hoteleira, os demais são independentes.

Quadro 15 - Características dos estabelecimentos hoteleiros.

Hotel entrevistado	Quantidade de funcionários do hotel.	Quantidade de quartos que o hotel possui.	Porcentagem de ocupação entre os dias da semana.	Valor da diária para um hóspede.
Hotel 1	08 funcionários	O hotel possui 60 quartos, mas está em reforma e atualmente funciona com 15 quartos.	Entre 60% e 80% durante a semana.	Entre R\$ 70,0 a R\$ 80,00 reais.
Hotel 2	09 funcionários	60 quartos	Média de 60% durante a semana, nos fins de semana reduz bastante.	Entre R\$ 47,00 a R\$ 60,00 reais.
Hotel 3	08 funcionários	44 quartos	Aproximadamente 90% durante dias da semana.	Valor da diária é R\$ 60,00 reais.
Hotel 4	15 funcionários	52 quartos	Aproximadamente 60%.	Valor da diária R\$ 78,00 reais.
Hotel 5	23 funcionários	84 quartos	Durante a semana chega a 100% principalmente entre terça e quinta-feira. Aos fins de semana a ocupação fica em torno de 10% a 30%.	A valor da diária é flutuante, entre R\$ 120,00 a R\$ 200,00 reais.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre a missão e visão, os Gerentes apresentaram que ainda não é algo definido pela organização, e todos disseram que não é disseminado entre colaboradores, excluindo um hotel que é de rede, e nesse caso a missão e visão são traçados pela rede hoteleira a qual faz parte.

Na caracterização dos hotéis, é importante observar que em conversa com o Gerente 4, foi questionado a quantidade de hotéis instalado na cidade de Arapiraca nos últimos anos, que afirmou que até 2014 ou 2015, os hotéis apresentavam 100% de ocupação durante a semana, e isso era frequente, mas esse número caiu bastante, ao considerar os resultados da pesquisa, excluindo apenas um hotel da pesquisa que afirmou chegar a 100% de ocupação durante a semana. Comentou também, que a queda na taxa de ocupação é reflexo do mercado, pois alguns representantes (são os que mais ocupam esses estabelecimentos) atualmente diminuíram o número de dias que permanecem na cidade. De toda forma, todos sem exceção, afirmam que nos fins de semana, essa ocupação sempre caiu drasticamente e, nessa perspectiva esses empreendimentos deveriam vislumbrar um turismo para fins de semana como uma forma de desenvolver e aquecer o mercado regional.

De fato, os hotéis investigados são caracterizados de negócios, mas o crescimento do setor nos últimos anos, merece uma atenção em relação ao seu potencial (capacidade de ocupação) nos fins de semana. Mello e Matias Irmão (2012), discorrem sobre a falta de planejamento para o setor, e da necessidade do envolvimento de empresários do setor de hotelaria e também de outros setores para atuarem como parceiros, com o objetivo de ocupar esses leitos nos finais de semana, para manter a sustentabilidade desses negócios. As parcerias estabelecidas levariam ao crescimento e ao desenvolvimento da cidade e da região.

4.2 Descrição e Análise das entrevistas

Após assinatura do Termo de Livre Consentimento (Apêndice C), deu-se o início das entrevistas previamente agendadas com os Gerentes dos estabelecimentos hoteleiros. Antes de iniciar a gravação de cada entrevista, foi apresentado o roteiro da entrevista para identificação e análise das competências, assim como o roteiro de classificação estabelecido por Kaehler (2013).

O processo de análise foi iniciado após a realização das entrevistas, que foram cuidadosamente aplicadas e ouvidas na gravação com atenção. Em seguida, foram transcritas na íntegra de forma sequencial, de acordo com os roteiros de entrevistas direcionados aos objetivos específicos que orientaram a pesquisa.

A análise foi realizada considerando as categorias estabelecidas, que inicialmente reportou as categorias da identificação da competência, em seguida a análise dessas competências através da metodologia D.S.O e, finalizou com a classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental dos cinco estabelecimentos hoteleiros. A escolha da análise, por categorias previamente formuladas, permitiu mais visibilidade e objetividade para atingir os objetivos específicos e resultados conclusos da pesquisa.

4.2.1 Identificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.

Primeiramente, buscou-se identificar as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental e como são desenvolvidas. Para isso, um roteiro foi elaborado com cinco questões, que agrupou os requisitos de sustentabilidade de hotéis do MTur (2019), Quadro 6. Ao final de cada questão, ao reconhecer que as ações pudessem gerar uma competência, foi realizada mais duas perguntas aos entrevistados sobre a importância, relevância competitiva e influência da competência, assim como, se as ações eram geradas pelas habilidades e conhecimentos coletivos do hotel. Essas duas últimas questões foram necessárias para indicar se as competências seriam individual ou organizacional como apresenta Kaelher (2013).

Para Drejer (2001, p.136) “as competências podem ser definidas como um sistema de tecnologia, seres humanos, organização (formal) e cultura (informal) e as interações desses elementos”, assim, para identificação considerou os recursos tangíveis e intangíveis, entre práticas, treinamentos, habilidades, tecnologias e instalações adotados pelo hotel, ou seja, ações capazes de formar a competência para a sustentabilidade socioambiental, alinhadas aos pilares da sustentabilidade organizacional estabelecidos por Munck e Borim-de-Souza (2012), Quadro 9.

Desse modo, ao investigar as ações **permanentes e mandatórias** de redução de **energia elétrica e água**, e de redução, reuso e reciclagem dos **resíduos sólidos**, estabelecidos pelos requisitos de sustentabilidade de classificação de meios de hospedagem, os resultados indicaram duas competências, que foram apresentadas nessa seção.

Primeiramente, quatro hotéis utilizam um sistema de poço artesiano para redução de água, sendo utilizada em áreas comuns e banheiros, mas para consumo e para cozinha utilizam água da Companhia de Saneamento de Alagoas (CASAL), também monitoram os vazamentos das torneiras, e todos desenvolvem ações de redução de energia elétrica e água como relatados (Gerente 1, Gerente 2, Gerente 3 e Gerente 4).

Temos o sistema do poço artesiano, com isso acaba aproveitando essa água de uma forma mais sustentável e, também a questão do monitoramento das torneiras do desperdício, sempre estamos orientando os colaboradores com a importância do não desperdício aqui do hotel (Gerente 1).

A água do poço não é para consumo humano é para lavar banheiro, banho e enxoval para cozinhar não, para isso nós utilizamos água mineral, compramos o botijão de 20 litros (Gerente 4).

A prática é visual, a gente tem que estar entrando pra ver se tem algum vazamento ou alguma descarga com problema, o chuveiro também, quando o registro não está fechando totalmente para fazer a troca [...] a gente no caso não vai pagar a água, porque é poço artesiano, mas a gente paga a Equatorial, a empresa de energia elétrica, porque vai jogar a água lá na caixa d'água [...] tudo é energia, é o vilão, essa bomba gasta energia, e por isso tem que estar vigilante com esses vazamentos (Gerente 2).

A Figura 6 apresenta a instalação de um poço artesiano de um dos hotéis, sendo a instalação dos demais similar a este.

Figura 6 – Bomba do poço artesiano.



Fonte: Dados da pesquisa. (2019).

Quanto as ações de redução da água, foi dito pelo Gerente 5 que todas as torneiras do hotel são por pressão, não só dos apartamentos, mas todas de áreas comuns também, o mesmo confirma que promove uma redução da água, e que o aquecimento existe apenas nos quartos por energia solar, já as torneiras das áreas comuns são temperatura ambiente. Informa que existe um poço artesiano, mas ainda não está em funcionamento, informou que existe uma análise da água frequente do poço para sua utilização em todo o hotel.

Para reciclagem de água, existe um sistema de duas fases de pressão na privada dos banheiros uma com maior pressão e outra com menor pressão para a descarga, isso também é uma forma de reduzir água, mas dependerá do cliente, o qual segundo os Gerentes 4 e 5, não podem dar garantia dessa utilização. O Gerente 5 ainda informa que:

Existe toda uma análise desse consumo de energia, de água, de gás [...] existe um monitoramento e tratamento de tudo isso, de consumo, se está gastando mais, se está gastando menos, o porque está gastando mais ou porque está gastando menos [...] (Gerente 5).

Ao discorrer sobre a redução de energia elétrica os Gerentes apresentam instalações e equipamentos tecnológicos, conhecimentos e habilidades importantes desenvolvidas pelos colaboradores, principalmente pelas camareiras como explicam:

A instalação de energia solar que está sendo iniciada. [...] redução de energia elétrica com a retirada dos chaveiros dos quarto, que desliga toda energia, excluindo o frigobar, que só é desligado nos fins de semana, [...] no fim de semana gente deixa dois ou três frigobar ligados [...]. O chuveiro ele não entra no sistema, é fora do sistema, como o consumo é alto, não teria como colocar no sistema, já com energia solar eu vou acabar com isso [...] Além da tomada do frigobar, tem outra no quarto para carregar celular, e quando o apartamento tem poucas tomadas a reclamação é geral, as vezes tem dois celulares ou três [...] o sistema do chuveiro é independente, porque a carga é muito alta e o sistema não suporta [...] se eu não fosse colocar energia solar, eu já estava planejando colocar solar pelo menos no chuveiro, isso já deveria ter feito a muito tempo (Gerente 2).

Temos uma parte de chuveiro elétrico e outra no boiler, que aquecem a água, tenho aproximadamente 25 quartos. Nós estamos fazendo pesquisa de energia solar para colocar no prédio inteiro, é uma tendência que para mim acho que vale a pena, mas é algo novo [...] (Gerente 4).

Além do nosso gerador de energia elétrica, temos placas de aquecimento solar, temos também um equipamento chamado *chiler* que ele diminui a incidência do uso do ar condicionado [...] que faz que o ar condicionado consuma menos energia, além disso tem o treinamento das camareiras, que todos os dias ao entrar no apartamento para fazer a limpeza, elas identificam o que está ligado de forma errada, como o frigobar que sempre orientamos deixar desligado fora da tomada [...], ocasionando uma sensível economia. Além disso temos todo nosso sistema elétrico de iluminação ele é controlado por computador, temos as fotocélulas, que por volta das 17:30hs, assim que a incidência de luz diminui, ele aciona as luzes externas, porém por ser controlado por sistema computadorizado, ele dá a opção também da gente desligá-lo manualmente antes mesmo da luz voltar (Gerente 5).

Os dispositivos de controle e gerador de energia elétrica foram uns dos equipamentos apresentados pelo Gerente 5, considerados de alto custo para sua aquisição, sendo demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Dispositivos de controle e gerador de energia elétrica.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esse gerador que é programado para acionar todos os dias a partir das 17:00 até às 21:00 hs, em que toda energia consumida pelo hotel será disponibilizada pelo gerador, ou seja, geração própria de energia durante um período de quatro horas, alimentada por diesel. Apresenta também que no momento estavam realizando uma cotação de energia fotovoltaica.

Foi revelado outra ação bem comum nesses estabelecimentos, que é o sistema de chave para desligar todas as luzes do quarto e utilizam chuveiro elétrico (Gerente 2, Gerente 3, Gerente 4).

Nós temos um sistema em todos os quartos em que todos os aparelhos elétricos do quarto, que para ligar tem que inserir a chave, o mesmo quando você sai do quarto [...], quando retirada a chave, tem um tempo aproximado de 5 segundos e tudo se apaga, fazemos isso para evitar o desperdício de energia [...] o sistema da chave dos quartos não inclui o frigobar, o mesmo com a retirada da chave do suporte permanece ligado (Gerente 3).

A energia do quarto só liga com o cartão, TV, ar-condicionado, excluindo o frigobar, mas durante a semana se o hóspede não estiver utilizando é desligado da tomada [...]. As luminárias dos corredores são sensores [...] (Gerente 4)

Os chaveiros utilizados nos quartos para controle da utilização da energia elétrica são apresentados na Figura 8.

Figura 8 – Chaveiros de controle de energia elétrica.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A prática de utilização dos chaveiros é considerada essencial para minimização dos custos com energia elétrica, mas mesmo assim, foi enfatizado a prática das camareiras em ir ao quarto dos hóspedes com a saída deles e, apresentam que alguns deles deixam o cartão de controle de energia no quarto, deixando o ar condicionado ligado e levando a chave, ou seja, eles retiram a chave do chaveiro. Essa ação é criticada pelas camareiras que ao entrarem no quarto para fazer limpeza, retira o chaveiro e deixa na recepção. Inclusive essa ação é uma orientação do próprio hotel (Gerente 3 e 4). As camareiras apresentam um papel fundamental no desenvolvimento dessa ação diária e muito valorizada pelos Gerentes.

As práticas utilizadas para apagar as luzes é realizada em todos os hotéis, isso já faz parte da cultura dos estabelecimentos (Gerente 1, Gerente 2, Gerente 3, Gerente 4 e Gerente 5). Inclusive observou-se em todos os hotéis, que as lâmpadas estavam apagadas durante o dia nas áreas comuns, ou seja, são reguladas manualmente e, em outros hotéis que utilizam sensores, informaram que muitas vezes utilizam de forma manual, principalmente nos estacionamentos e recepções.

É importante destacar que o Gerente 3, informa que o hotel foi construindo pensando numa iluminação natural e ventilação, apresentando as estruturas de vidros no hall, como apresenta a Figura 9.

Figura 9 – Instalações de vidro.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O hotel apresenta uma estrutura excelente de iluminação natural tanto para a recepção como para a parte de trás do hotel, por meio de instalações de vidro.

Nas partes comuns na área do hotel, na recepção, sempre se preocupa em deixar as janelas abertas, e foi pensada na construção do hotel em deixar essas áreas bem ventiladas para evitar o consumo de energia com o uso do ar condicionado [...]. Tem a parte de vidros também na parte de trás do hotel já pensando na iluminação natural [...] (Gerente 3).

Essa ação para a sustentabilidade, foi iniciada no projeto de construção, com a finalidade de minimizar os custos com energia elétrica. Esse entendimento é confirmado por Noordzy *et al.* (2016), que declara que é na fase de construção que se consegue alcançar os maiores ganhos do uso eficiente dos recursos.

As ações remetem a redução do consumo de energia e água, que atendem aos requisitos 1 e 2 de sustentabilidade do MTur (2019), em que os hotéis priorizam como estratégia para as organizações, assim como orienta Stefano e Alberton (2018) que enfatizam que a sustentabilidade organizacional deve ser priorizada nas estratégias das organizações.

Quanto a sensibilização do hóspede para redução dos recursos e seleção de critérios de fornecedores para promover a sustentabilidade, os Gerentes apresentam as seguintes ações:

Falamos com as pessoas no sentido mais de amizade, sobre a dificuldade que a gente tem, por causa da energia, principalmente para os funcionários e clientes [...] algumas se preocupam, é tanto tipo de gente... (Gerente 2).

A conscientização de hóspede tem, de funcionário tem, acho inclusive que até já aderiu a cultura, mas na hora de escolher o fornecedor não se olha a questão de sustentabilidade você vai mais pelo custo e facilidade de ter o material (Gerente 4).

A gente trabalha com a conscientização dos funcionários e também tenta conscientizar os hóspedes, no sentido de não trocar os enxovais, caso precise trocar o enxoval. Tem um aviso no quarto que caso eles precisem trocar o enxoval ele solicite na recepção (Gerente 4).

Atualmente estou realizando uma ação nova com o objetivo de redução de água, colocando *flyers* nos quartos, informando que vamos trocar as toalhas de três em três dias, a não ser que o hóspede solicite antes [...] com isso evita o desperdício de água e energia [...] tem que ter a conscientização dos funcionários e passar também aos hóspedes. (Gerente 3).

[...] nós temos uma publicação no apartamento que se o cliente não quiser que a gente não troque as toalhas, a gente não troca, se ele deixar a toalha suspensa a gente não troca, se ele deixar no chão a gente troca automaticamente. Sempre que o cliente fica dois dias, essa primeira noite o enxoval não é trocado (Gerente 5).

Em relação aos fornecedores eu só tenho autorização de fazer compras fornecedores homologados pela rede hoteleira [...] nesse caso eles já tiveram uma análise prévia da minha rede, não minha [...] (Gerente 5).

A informação da troca de toalhas é uma forma de sensibilizar os hóspedes, para as questões da sustentabilidade. Inclusive a lavagem de todo enxoval é, utilizado através de um sistema específico industrial, com uma monitoração da lavagem com quantidade de roupa, detergente, sabão e valor unitário do gasto de cada lençol. Esse sistema industrial é uma forma de economizar e de controlar o valor gasto nas lavagens, por quilo do enxoval que está sendo lavado (Gerente 5).

Monitoro tudo, sei quanto estou gastando de sabão, de cloro, de amaciante de energia, todos os dias no final do expediente as camareiras deixam em cima da minha mesa um documento de quantos lençóis elas tiram para lavar, quantas fronhas, quantos edredons, e aí eu lanço numa planilha (Gerente 5).

Em relação ao treinamento dos empregados, os Gerentes enfatizam sobre o treinamento das camareiras e recepcionistas e, de algumas práticas cotidianas para ascender as luminárias. A sensibilização para redução dos recursos é realizada mais entre os colaboradores do que com os hóspedes.

Em relação aos resíduos sólidos apenas o Gerente 5, informa que existe o sistema de coleta seletiva, com lixeiras internamente e externamente, e também informa que uma empresa privada faz a coleta dos resíduos sólidos, que é monitorada pelo hotel. O Gerente 3 informa que os resíduos sólidos é realizado pela rede pública, já o Gerente 4 diz que a reciclagem não fazem no hotel, quem recolhe os resíduos é uma empresa privada, exigida pela secretaria do meio ambiente da prefeitura.

Ao questionar se as ações e os recursos utilizados para redução de água e energia são geradas pelas habilidades e conhecimentos coletivos da organização, se possui relevância competitiva no mercado e, se apresenta benefícios, todos os Gerentes demonstram que são ações coletivas, trazem benefícios e a maioria deles informam que é relevante:

É relevante [...], a gente sabe que pode fazer algumas promoções, dar uns descontos nos serviços de hospedagens [...] Como por exemplo a troca de equipamentos de TVs e ar-condicionados, que consumam menos energia, ajudando a oferecer um serviço com valor menor (Gerente 1).

[...] diminui os custos, você vai fazer um investimento, mas tem um retorno futuro, tem relevância competitiva, se eu vou ter uma redução no pagamento de energia, eu vou ter como melhorar o hotel, equipar o hotel (Gerente 2).

Baixo custo, você está deixando de gastar para investir em outras coisas (...) o hotel você tem sempre que está renovando, você compra uma TV hoje, daqui a cinco ou seis anos, sei lá, tem que está renovando, nunca para. [...] é um investimento constante (Gerente 2).

Eu acho que sim, é uma decisão importante, pensada na redução de custos, de modo que influencia o hóspede a vir ao hotel pelo preço, não pela questão sustentável, até porque não é divulgado, então a decisão de redução, serve para manter os nossos custos e manter a qualidade no hotel para que hóspede venha mais pelo preço, não pela questão sustentável (Gerente 3).

As vezes os consumidores não tem, a maioria, a consciência disso, ele está preocupado em pagar o menor custo [...] Eu não vejo uma relevância competitiva no mercado porque pra eu ter uma empresa que recolhe meus resíduos eu tenho um custo maior [...] talvez quando eu começar a usar uma energia solar geral, eu vá conseguir ter um diferencial competitivo [...], isso não significa que o hóspede vá consumir menos energia [...]. Se eu conseguir economizar será uma vantagem competitiva pra mim, mas é difícil controlar (Gerente 4).

Todos os Gerentes afirmam que as ações de redução de energia e água são geradas pelas habilidades e conhecimentos coletivos da organização, como os Gerentes, camareiras, recepcionistas, o pessoal da manutenção, enfim, todos os colaboradores. Os hóspedes reconhecem e valorizam as ações, mas acreditam que ainda não são sensibilizados com ações de sustentabilidade na prática. Em relação as camareiras, o Gerente 3, afirma que está planejando um treinamento relacionado a substituição das toalhas, de modo a explicar o porquê da troca das toalhas, que de momento ainda são trocadas todos os dias, com raríssimas exceções que trocam de dois em dois dias.

O Gerente 4 afirma que as ações já aderiram a cultura da empresa e os colaboradores são conscientes, ainda afirma que os benefícios de fato é a minimização dos custos para gerar uma diária com valor mais acessível.

Apresentam também os Gerentes, que são ações com relevância competitiva no mercado, pois traz benefícios para os hotéis com a possibilidade de minimizar as despesas e

influenciar diretamente no valor da diária, ou seja, existe um conjunto de ações, práticas, tecnologia e instalações, que envolve a colaboração e conhecimento de todos da organização com o objetivo de minimizar o consumo de água e energia elétrica. Nesse caso a relevância competitiva está na minimização dos custos que possibilitará influenciar no valor da diária e aí sim na decisão de compra dos consumidores.

O Gerente 1 apresenta de maneira superficial as atividades desenvolvidas pelos seus funcionários na redução de água e energia, ou seja, existe ações que envolve todos da organização para essa finalidade, mas não há um controle (diário, acompanhamento, etc.) que seja registrado. Já para o Gerente 2 apresenta de forma mais efetiva as ações, pois existe um monitoramento constante das camareiras, na verificação do desperdício de água e energia, também busca minimizar o consumo com a instalação das placas solares que é um diferencial para outros hotéis que não a utilizam.

Os Gerentes 3 e 4, apresentam recursos tangíveis e intangíveis utilizados em ações para sustentabilidade, como habilidades de todos da organização, instalação de chaveiros para redução de energia, instalação do poço artesiano, treinamento das camareiras, conscientização dos hóspedes, entre outros, sendo que o hotel 4 apresenta um acompanhamento e controle mais efetivo na exploração das ações.

Diante do exposto, as ações apresentadas pelo Gerente 1, Gerente 2, Gerente 3 e Gerente 4 são consideradas obrigatórias, ou seja, ações **mandatórias e permanentes** de acordo com os requisitos 1, 2, 3, 5, 6 e 7 de sustentabilidade da Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem (MTUR, 2019). Essas ações representam o pilar ambiental da sustentabilidade organizacional, proposto por Munck e Borim-de Souza (2012). Para os estabelecimentos hoteleiros as ações são reconhecidas como relevantes, essenciais para a sobrevivência dos hotéis, inclusive percebida e valorizada pelos hóspedes e, com colaboração e conhecimentos de todos. Desse modo, essas ações podem ser reconhecidas como uma competência organizacional para sustentabilidade ambiental de **Gestão dos Recursos Hídricos e Elétricos**.

O Gerente 5 apresentou que a organização, executa ações de reciclagem de resíduos sólidos, inclusive um monitoramento desses resíduos e, isso é um diferencial dentre as ações de sustentabilidade ambiental realizada pelo hotel em relação aos demais. Desse modo, em relação as ações de redução de energia elétrica, água e reciclagem dos resíduos sólidos, o mesmo ao ser questionado se são ações importantes e, se possuem relevância competitiva, capaz de influenciar a decisão de compra dos consumidores, relata:

O conjunto dessas ações, faz com que eu possa formatar o meu preço, pra mais ou para menos, e faz com que eu tenha uma flexibilidade maior na hora de fechar o negócio. Mas o simples fato de ter um sistema de tratamento de esgoto, de ter um gerador, ou um chiler, ele não pesa na decisão do cliente final. O que vai pesar na decisão do cliente final são outras coisas que vai desde o conforto do hotel, preço principalmente, mas exclusivamente devido a essas ações não influencia direto (Gerente 5).

O mesmo Gerente ainda afirmou que toda a gestão é feita baseada em diminuir custos e aumentar receitas, de modo que essas ações têm uma influência na vantagem competitiva, assim como tentar promover a minimização do impacto ambiental e, diz entender como uma competência coletiva. Para o desenvolvimento dessas ações o Gerente afirma que utiliza desde o material humano, como tecnologia, para que essas ações sejam reconhecidas como um benefício para a organização. Cabe ressaltar que para evidenciar um benefício ou uma influência competitiva da competência é necessário realizar uma análise detalhada, pois de acordo com Javidan (1998) nem toda competência pode ser considerada ou resulta em uma vantagem competitiva.

A partir dos dados e evidência levantados no campo no que tange a formação da competência, considera-se as ações de redução de energia elétrica, água e reciclagem de resíduos sólidos como importante e de influência competitiva para o hotel 5, gerada por habilidades e conhecimentos coletivos da organização, de modo a formar uma competência organizacional para sustentabilidade ambiental da **Gestão dos Recursos Hídricos, Elétricos e Resíduos Sólidos**.

Dentro do contexto apresentado, os resultados apresentam essas duas competências para a sustentabilidade ambiental, das ações **mandatórias e permantes**, que representam o grupo 1, do Quadro 13 (Agrupamento dos Requisitos de Sustentabilidade do MTur).

Cabe destacar que as ações relacionadas a gestão de água e energia elétrica, retratam nitidamente uma preocupação com a minimização de custos. Essas ações, fazem parte dos requisitos para a sustentabilidade ambiental, mas também refletem a dimensão econômica. Desse modo, mesmo reconhecendo que a dimensão econômica é um dos pilares da sustentabilidade, essa dimensão não fez parte do objeto de estudo da pesquisa e, por essa razão não apresenta análise nem discussão nos resultados encontrados.

Sobre as ações de minimização dos ruídos, odores, gases e tratamento de efluentes, considerado como ações **eletivas e permanentes**, referente aos requisitos do grupo 2, apresentado no Quadro 13 (Agrupamento dos Requisitos de Sustentabilidade do MTur) são apresentadas pelos Gerentes com algumas instalações e em um deles, com plaquinhas de sinalização de ruídos, que indicam proibição do uso de celulares com volumes altos (Gerente

2). O Gerente 1 informa apenas que o hotel existe um auditório para reuniões e eventos que utilizam uma estrutura que permite a diminuição de ruídos, e em relação aos gases da cozinha, atendem aos padrões que é monitorado pela vigilância sanitária.

Já o Gerente 4 apesar de afirmar que não apresenta ação para minimização dos ruídos, gases e odores, foi constatado que o elevador foi trocado e essa torca permitiu uma minimização do interno. O Gerente 5 informa que todos os apartamentos e áreas comuns possuem um isolamento acústico, quanto ao gás, utilizam um sistema de gás, que troca o ar do apartamento a cada 10 minutos é trocado sem necessariamente o ar condicionado está ligado. Também informa que existe uma estação de tratamento de efluentes, abastecida uma ou duas vezes por ano com as bactérias, que fazem a limpeza quando necessário, fazendo com que saia tudo limpo para o sistema público de esgoto.

Para os requisitos **eletivos** de sustentabilidade do MTUR (2019) evidencia-se uma instalação estrutural de isolamento acústico, que é um requisito comum, instalado em ambientes compartilhados como condomínios residenciais e hotéis, a mudança de um elevador, e uma instalação de um sistema de gás no ar-condicionado para a troca do ar. De fato, essas instalações representam um recurso para a sustentabilidade, mas de acordo com o *fluxograma* de Kaehler (2013) esses requisitos eletivos, não criam uma sinergia capaz de formar uma competência organizacional, tampouco gera habilidades e conhecimentos coletivos. Desse modo, as ações eletivas e permanentes dos hotéis na dimensão ambiental, não representam uma competência organizacional para sustentabilidade ambiental.

Para a identificação das ações mandatórias de monitoramento das expectativas dos hóspedes, que faz parte do grupo 3, representado no Quadro 13 (Agrupamento dos Requisitos de Sustentabilidade do MTur), os Gerentes 1 e Gerente 3, não apresentam muito interesse, inclusive o Gerente 3 rapidamente informou que não apresenta nenhum tipo de monitoramento, o Gerente 1 não apresentava muita preocupação com essa ação, pois o fato do hotel estar em reforma, funcionando apenas com 15 quartos, pode ser considerado um dos motivos para falta de interesse, e comentou que os funcionários buscam solucionar os imprevistos ou reclamações o mais rápido possível, mas que não há um monitoramento para isso.

Existe algumas ações que levam os Gerentes a buscarem informações sobre a comodidade dos hóspedes nos hotéis, mas é espontâneo (Gerentes 2, 4), já o Gerente 2 afirma colocar uma caixinha de sugestões por um tempo e depois retira, mas aponta que no *site* os hóspedes colocam suas opiniões e que lá é permanente. Os Gerentes 4 e 5 expõem sobre o monitoramento das expectativas dos hóspedes.

Esse contato direto com o hóspede, ele tem um feedback espontâneo [...], ele teve um problema no quarto, uma reclamação, então ele vai direto para recepção e ele fala e, a gente tem a pesquisa de satisfação para o hóspede responder, que fica na recepção e fica aqui também (sala da gerência) [...]. Os hóspedes que vieram pela primeira vez nós entramos em contato com ele por telefone, e pede um feedback de como foi a hospedagem dele[...]. Os funcionários (recepcionistas) sempre perguntam como foi a estadia, se tem alguma reclamação [...]. Geralmente de manhã, eles recebem essas informações do que está acontecendo e se quiser deixar formalizado a gente tem essa ficha de satisfação (Gerente 4).

Sim, as empresas que emitem as reservas, toda uma avaliação da qualidade do apartamento, roupa de cama, estrutura, atendimento, enfim [...], temos também da própria rede hoteleira que trata pessoalmente avaliação ou reclamação de cliente, então a gente dá um tratamento todo especial, eu mesmo sou o encarregado de responder faço contato direto com o cliente, entendo primeiro, depois explico [...] (Gerente 5).

Ao buscar identificar se as ações formam uma competência organizacional, os Gerentes 2 e 5 apresentam que possui uma relevância competitiva, com participação de todos da organização e que pode gerar benefícios. O Gerente 2 explica que:

Nesse caso eu acho que sim, porque eu tenho que ver como está a situação para tentar melhorar, para ser mais competitivo. Essa ação é coletiva [...] eu sabendo, tenho que tentar melhorar para conscientizar os funcionários, converso com eles, pode ser uma falha involuntária, mas é uma falha [...] pode ser da administração, da estrutura do ambiente, tudo. [...] os benefícios seria de melhorar os serviços e da parte física (Gerente 2).

Já o Gerente 4 apresenta que o monitoramento das expectativas pode ser realizado por qualquer funcionário, que não é algo realizado pelas habilidades e conhecimentos coletivos, e mesmo com a utilização de um formulário, a Gerente não reconheceu que é uma ação monitorada e coletiva, que influencia na decisão de compra do cliente, e para esse item do roteiro, não quis responder. Sobre a relevância competitiva afirmou que:

Não necessariamente, porque ele pode dar esse *feedback* de como foi a experiência dele de hospedagem em qualquer lugar, agora como você vai tratar essa informação, aí vai ser um diferencial da empresa (Gerente 4).

Observou-se que há um controle e monitoramento das expectativas dos hóspedes, que há uma cultura de sensibilização e treinamento dos funcionários (principalmente recepcionistas e camareiras), e dos serviços prestados, associados a instalações, alimentação, relação com os funcionários, assim como sugestões e reclamações nas mais diversas áreas, desenvolvidas pelas habilidades e conhecimentos dos colaboradores dos hotéis 2 e 5, com relevância competitiva no mercado que atuam através dos valores da organização. Essas entre

outras ações, gera uma competência para resolver problemas partilhados por todos com o objetivo de atender ao cliente, nesse sentido esses hotéis apresentam a formação de uma competência organizacional para sustentabilidade social, que é o **compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente**.

Essa competência é gerada pelo requisito 4 de sustentabilidade do MTUR (2019), que atende aos aspectos da dimensão social, que se faz importante para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização que busque permanecer no mercado. De acordo com Oliveira *et al.* (2016) a hospitalidade está relacionada com o bem acolher e, esse acolhimento é imprescindível para as empresas de hotelaria.

Para as ações permanentes na organização que valorize a cultura local e que dê apoio as atividades socioculturais, os Gerentes 1 e 3 afirmam que não realizam nenhuma ação já os Gerentes 2 e 4 apresentam algumas atividades relacionadas a esse requisito como:

Sim, o que acontece é que, o hotel não se joga para essas ações, mas quando vem alguém a gente tenta ajudar [...] quando tem algum evento, parte religiosa ou não [...] e também tem a parte de contribuição que faço socialmente, não sei se são quatro ou cinco entidades, que todo mês eu contribuo, para instituições sociais, para crianças, lar das meninas, dos idosos, hemofílicos (Gerente 2).

Hoje eu participo da Estância da Governança do Agreste, que é mais para ajudar a desenvolver e valorizar a cultura local e disseminar com os funcionários que aí eles irão disseminar com os hóspedes o que é que tem na nossa cidade. Nós conseguimos montar um roteiro de experiência aqui para Arapiraca, de turismo de experiência aqui. A intenção é criar a associação dos hotéis [...], o agreste não é visto como potencial turístico, eles (governo) só veem sol e mar (Gerente 4).

Nas entrevistas foi importante conhecer que vai ocorrer um turismo de experiência no dia 07 e 08 de setembro de 2019, com empresários de Arapiraca e de outras cidades do estado, com no máximo 20 pessoas, com intenção de divulgar o destino. A ideia é organizar e fortalecer a região não apenas Arapiraca, com turismo de eventos, católicos, para idosos, turismo de experiência, ou seja, buscam incentivar e disseminar o que a cidade e a região podem oferecer (Gerente 4).

Essa, ainda é bastante inicial, mas que poderá gerar grandes “lucros” no futuro, quer dizer, gerar um movimento nos fins de semana em Arapiraca, já que todos os hotéis relataram que aos fins de semana a ocupação é mínima podendo muitas vezes, ser abaixo de 10% ou mesmo chegar a 0% de ocupação. Essa informação está de acordo com Melo e Matias Irmão (2012) comentado anteriormente.

O Gerente 5 relatou que é o único hotel da rede o qual faz parte, que oferece um café da manhã regional, que indica representar uma valorização da cultura local. Apesar do

Gerente apresentar o café da manhã como requisito de valorização da cultura local, se reconhece esse serviço mais como um atendimento as expectativas dos hóspedes.

Para as ações eletivas e permanentes de valorização da cultura e apoio as atividades socioculturais, que representam os requisitos 8 e 9 da sustentabilidade do MTUR (2019), não foram apresentadas ações para formação de competências organizacionais.

Quando se contestou sobre as ações permanentes que promovesse a geração de trabalho e renda, assim como a produção (artesanal, agropecuária ou industrial, que detenham atributos naturais ou culturais), associadas ao turismo para a comunidade local, as informações dos Gerentes é que não desenvolvem ações permanentes, mas informam que a empregabilidade é uma forma de promover e gerar trabalho e renda.

A empregabilidade foi mais expressiva pelo Gerente 5, pois informou que o hotel emprega 23 (vinte e três) funcionários da cidade, sendo ele o único de outro estado, totalizando 24 (vinte e quatro) funcionários. Especificamente, ele ainda aborda que alguns fornecedores não são de grandes indústrias, sendo alguns produtores rurais locais, como panificação, queijo coalho, frutas, entre outros, buscando o máximo de produtos da cidade. Nos fornecedores da rede hoteleira falado anteriormente, são adquiridos produtos como detergente, material de limpeza, enxoval, entre outros, mas no que tange a alimentação utiliza quando pode, alimentos produzidos pela comunidade local.

De fato, observa-se que as ações supracitadas promovem o crescimento e desenvolvimento da cidade, gera emprego e renda a comunidade local, são incorporadas as atividades da organização, mas de toda forma são ações comuns e necessárias para as atividades rotineiras de uma organização. Assim, de acordo com o fluxograma de Kaehler (2013), não possui uma relevância competitiva, nem influência a decisão de compra dos consumidores.

Ao identificar as competências, cabe ressaltar que estão classificadas no ciclo de vida do estágio 2, apresentado por Dias (2011) no Quadro 3, pois são reconhecidas como benefícios e também valorizado pelos clientes, sendo que nesse estágio, deve-se investir para a manutenção da competência.

Após descrição e exploração das entrevistas com os cinco Gerentes dos hotéis, foi possível constatar que eles apresentam as seguintes competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental, indicadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental.

Dimensões da Sustentabilidade	COMPETÊNCIAS	HOTÉIS
Sustentabilidade Ambiental	Gestão dos recursos hídricos e elétricos	Hotel 1
		Hotel 2
		Hotel 3
		Hotel 4
	Gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos	Hotel 5
Sustentabilidade Social	Compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente.	Hotel 2
		Hotel 5

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Através das categorias propostas, foi possível rastrear as competências que se restringiram aos requisitos mandatórios e eletivos de sustentabilidade dos hotéis, impostos pelo MTur (2019) e, nesse sentido foram identificadas basicamente três competências, sendo duas na dimensão da sustentabilidade ambiental, por adotarem ações de redução de consumo de energia, água, redução, reuso e reciclagem de resíduos sólidos, assim como adotam treinamento para os empregados, seleção de fornecedores e medidas de sensibilização para os hóspedes e funcionários em relação à sustentabilidade. E a outra competência para a dimensão social, no atendimento a expectativa dos hóspedes.

É importante ressaltar que a formação das competências organizacionais são constituídas pelas capacidades dos funcionários, sendo conectadas através de estruturas e rotinas (VAN KLEEF; ROOME, 2007), e na identificação, foi constatado que as camareiras e recepcionistas desenvolveram um papel fundamental no processo de formação das três competências. Desse modo as habilidades e conhecimentos dos funcionários devem ser valorizados pelas organizações, pois são recursos que agregam valor, capazes de formar competência.

Evidenciou-se que a competência individual das camareiras e recepcionistas, é primordial para a formação da competência, como anunciam Fleury e Fleury (2004) ao expor que o desenvolvimento das competências organizacionais se relaciona totalmente com as individuais e com as condições dadas pelo contexto. Sendo as camareiras imprescindíveis para essa formação.

Percebeu-se que as competências da dimensão da sustentabilidade ambiental apresentam-se como necessárias para o desenvolvimento das atividades dos hotéis, principalmente pelo fato de minimizar os custos, que pode gerar um benefício competitivo, a partir do momento que a competência possa influenciar no valor da diária. Esse achado é confirmado por Pantuffi (2017), quando afirma que a percepção da relação entre as

competências para a sustentabilidade estão direcionadas a capacidade de entender as práticas que ofereçam benefícios para a organização com ênfase na dimensão ambiental.

É importante ressaltar que a dimensão social não apresentou ser muita importância pelos Gerentes, e isso confirma os achados de Pantuffi (2017), quando aponta que a dimensão social é pouco lembrada nessas organizações.

Nesse contexto, vale ressaltar que os Gerentes apresentaram detalhamento das ações realizadas, inclusive manifestaram que a entrevista os fez refletir sobre as ações, como forma de incentivo para melhorias, ou seja, há uma sensibilidade por parte dos Gerentes, mesmo que essas ações tenham como objetivo maior a de minimização dos custos.

As competências foram identificadas, mas cada uma delas apresenta um nível e uma forma de serem executadas pelos hotéis, umas com mais recursos e habilidades que outras, as quais foram avaliadas pelo método D. S. O. de Kaehler (2013).

Assim, a seção seguinte, buscou analisar o grau de maturidade de cada uma das competências organizacionais identificadas nos hotéis, sendo avaliadas pelo Desempenho, Sustentabilidade e Organização (D.S.O).

4.2.2 Análise das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental – análise D.S.O.

Para a análise foi utilizada o roteiro de entrevista do Apêndice A, que através de uma escala de maturidade de 1 a 5, avaliou os parâmetros dos eixos da análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização D.S.O, de cada uma das competências, de acordo com a visão dos Gerentes, de modo a contribuir para o conhecimento do potencial competitivo no mercado.

Iniciou-se a análise de acordo com a sequência do roteiro, que avaliou as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental: 1) Gestão dos recursos hídricos e elétricos; 2) Gestão de recurso hídricos, elétricos e de resíduos sólidos e; por fim 3) O compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente.

4.2.2.1 Análise do eixo desempenho das competências para sustentabilidade.

A análise do eixo do Desempenho, analisou a competência de acordo os parâmetros do **Diferencial**, que avalia o grau de distinção que a competência possui no ambiente competitivo; o parâmetro **Valor**, que avalia os benefícios da entrega para os seus

consumidores e; a **Versalidade**, que avalia o grau de diversificação de mercados (KAEHLER, 2013).

A competência organizacional para sustentabilidade ambiental, a **Gestão dos recursos hídricos e elétricos**, apresenta para o parâmetro do **diferencial**, os seguintes resultados: o Gerente 1 garante que é através dessa competência que o hotel consegue manter o padrão dos serviços prestados, inclusive melhorar o serviço, sem necessariamente aumentar o valor da diária, contribui de forma significativa para o posicionamento do hotel no ambiente competitivo, o qual considera a diferenciação limitada para alguns poucos contextos competitivos classificada como nível 3. O Gerente 2 informou que estão sendo instalados os equipamentos para o sistema de energia solar e, que a diferenciação contribui de forma significativa para o posicionamento do hotel no ambiente competitivo, considerando alta, ou seja, nível 4.

Os demais Gerentes também consideram que a competência contribui significativamente no ambiente competitivo como relatam abaixo:

Nós buscamos reduzir os custos, tanto com energia elétrica quanto água, para ofertar o maior conforto para os hóspedes, [...] é através da redução dos custos com água e energia elétrica, que é repassado para o café da manhã o qual temos muito orgulho. [...]. Alta diferenciação e posicionamento competitivo, nível 4 (Gerente 3).

Em relação a competência de sustentabilidade ela consegue diferenciar o desempenho do hotel em relação as demais outras empresas com relação ao custo, mas acho que é uma diferenciação limitada, por não ser uma coisa que só eu vou ter, todo mundo tem acesso, que atende ao nível 3 (Gerente 4).

Para a avaliação do parâmetro **valor**, os benefícios são percebidos pelos consumidores da seguinte forma:

Através dessa competência o cliente percebe que a qualidade dos nossos serviços estão sendo mantidas e até melhoradas sem precisar cobrar a mais deles. [...] O nível 2 a entrega básica de valor, o suficiente para manter sua legitimidade no mercado (Gerente 1).

Ele vai estar preocupado com o custo, não acho que isso vai ter uma força na hora da tomada de decisão [...] Não é uma entrega diferenciada de valor competitiva, pelo perfil de hóspede que está aqui a trabalho, vai estar preocupado e vai ter essa consciência não, eu acho que talvez uma entrada básica de valor, o suficiente para manter sua legitimidade no mercado, acho que nível 2 (Gerente 4).

Ao retratar sobre os benefícios, percebeu-se que a entrega de valor ainda é básica para manter com desempenho semelhante a outras organizações (Gerente 2), já para o Gerente 3 a entrega é considerada como diferenciada de valor, nível 4.

A competência apresenta com baixa **versatilidade**, ou seja, fornece sustentação a manutenção dos valores das diárias, para os serviço de hospedagem e a economia de custos, como intuito de melhor esses serviços, mas é considerado como acesso a um nicho único de mercado, que é o serviço de hospedagem, e se enquadra no nível 1 (Gerentes 1, 2 e 3).

O Gerente 3 adiciona que a competência oferece sustentação ao café da manhã do hotel, assim como informa que o valor da diária é acessível, e considera o hotel competitivo.

A competência ela oferece uma sustentação para o nosso café da manhã, por conta que a gente consegue reduzir custos [...] conseguimos também manter o hotel em um bom estado de conservação (Gerente 3).

O Gerente 4 considerou o nível 2 do grau de diversificação do mercado que oferecem um serviço de almoço ao público e considerou que a competência não se restringe a um único nicho.

[...] O serviço é de hospedagem [...]. Através da redução de energia elétrica e água, acredito que são poucos nichos, e o acesso é limitado a poucos nichos de mercados, nível 2 (Gerente 4).

É indiscutível perceber nos resultados, que o valor da competência concentra-se principalmente em minimizar custos, para beneficiar melhorias para os hotéis.

Para a **Gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos** o Gerente 5 identifica o grau de distinção da seguinte forma:

No meu modo de vista existe uma alta diferenciação [...] a gente entende internamente que são ações de extrema relevância no cenário, mas não sei até que grau o meu cliente tem consciência dessa diferenciação [...] O hotel foi montado pensando numa geração de custos fixos um poucos mais baixos, mediante os equipamentos que temos instalados [...] Entendo que é uma diferenciação limitada [...], nível 3 (Gerente 5).

Ao reconhecimento do **valor** entregue para o consumidor, o Gerente apresenta que não consegue afirmar ou não, se são percebidos, se é para eles uma tomada de decisão de escolha do hotel. Em relação a vantagem competitiva, o hotel se encaixaria na entrega diferenciada de valor, porque para o Gerente é importante reverter isso para o cliente, ou seja, nível 4. Já sobre a **versatilidade**, informa que trabalha com dois tipos de serviço: hospedagem e alimentação e que a competência consegue atingir esses dois serviços, e entende que consegue atender a um grande acesso a uma ampla variedade de mercados, ou seja, nível 5.

O Gerente 5 entende que o acesso é para uma ampla variedade de mercados porque o hotel faz parte de uma rede hoteleira, que pelo padrão, atende a uma variedade de mercado.

Para a competência do **compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente**, o Gerente 2 demonstra que o diferencial do monitoramento das expectativas dos hóspedes, diferencia muito pouco em relação aos demais concorrentes e, que o grau de distinção desse monitoramento, apresenta nível 3, de diferenciação limitada para alguns contextos competitivos.

Essa competência é descrita pelo Gerente 5 como custo versus benefício, que ele tem que entender que se o hóspede vai para o hotel, ele quer ser tratado de forma diferenciada. Há possibilidade também de promover ao cliente coisas diferentes, coisas novas e um serviço voltado para excelência, com valorização da cultura local. Desse modo apresenta nível 4, ou seja, alta diferenciação e posicionamento competitivo.

Para o parâmetro do **valor** da competência entregue ao consumidor, o Gerente 2 afirma que os hóspedes percebem preocupação no compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente.

[...] Eu acho que o cara tem que fazer com que seja melhor, eu acho que essa seria uma entrega diferenciada de valor, nível 4 (Gerente 2).

Já o Gerente 5, apresenta um valor superior e, entende que essa competência tem uma entrega elevada de valor, com forte impacto na vantagem competitiva, referente ao monitoramento das expectativas, e o tratamento de possíveis problemas que podem ocorrer. Se não tratar bem, o cliente ele não volta.

A **versatilidade** para os dois Gerentes coincidiu com o mesmo grau de diversificação de mercado que a competência para sustentabilidade ambiental, ou seja, o Gerente 5 afirma que o acesso é de ampla variedade de mercados e para o Gerente 2, apenas um único mercado como afirma:

O monitoramento das expectativas dos hóspedes fornece sustentação para o serviço de hospedagem com qualidade, com TV boa, ar-condicionado bom, porque não é só chegar e dormir, mas começa desde a chegada, lá na recepção, até o café da manhã. Sendo que só consegue explorar através desta competência, [...] só esse nicho de mercado que é a hospedagem (Gerente 2).

A análise do eixo desempenho das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental, identificadas na pesquisa, apresenta-se de forma mais explícita no Quadro 17.

Quadro 17 - Análise do eixo desempenho das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.

Competências	DESEMPENHO			Hotéis
	Diferencial	Valor	Versatilidade	
Gestão dos recursos hídricos e elétricos	3	2	1	Hotel 1
	4	3	1	Hotel 2
	4	4	1	Hotel 3
	3	2	2	Hotel 4
Média da gestão dos recursos hídricos e elétricos	3,5	2,75	1,25	
Gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos	3	4	5	Hotel 5
Compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente	3	4	1	Hotel 2
	4	5	5	Hotel 5
Média do compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente	3,5	4,5	3,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A primeira análise do desempenho da competência da **gestão dos recursos hídricos e elétricos**, analisada através dos parâmetros, diferencial, valor e versatilidade, apresenta o benefício da minimização dos custos, como fator principal, e que através da competência, conseguem dá uma sustentação aos serviços de hospedagem dos hotéis, melhorando os serviços.

A diferenciação entre os hotéis apontam uma média do grau de maturidade entre 3 e 4, ou seja, limitada para alguns poucos contextos competitivos e alta diferenciação com posicionamento competitivo respectivamente. Esses níveis de maturidade representam um poder de diferenciação bom no mercado, em relação a outros estabelecimentos que não possuem. Os recursos como treinamento de funcionários (camareiras e recepcionistas) (Gerente 1, 2, 3, 4), instalações de energia solar (Gerente 2), chaves controle dos quartos (Gerente 2, 3, 4), instalações elétricas (boiler) e hidráulicas (poço) para minimizar os recursos (Gerente 2, 3, 4) entre outros serviços já anteriormente mencionados, promovem uma minimização dos custos, que influencia no valor da diária (Gerente 1, 2, 3, 4) inclusive café da manhã regional considerado como um diferencial (Gerente 3).

A média de avaliação do parâmetro valor para os quatro hotéis apresentou um nível mais baixo, em relação ao parâmetro do diferencial, excluindo o hotel 3 que manteve o grau 4. Os demais hotéis a entrega é suficiente para manter sua legitimidade no mercado, ou o suficiente para manter um desempenho semelhante, ou seja, os benefícios são reconhecidos e necessários para as atividades dos hotéis, mas a entrega de valor, não permite alcançar um impacto na vantagem competitiva.

Para o parâmetro da versatilidade de diversificação do mercado, a competência é limitada e atende apenas a um nicho de mercado, que é o de hospedagem, excluindo o hotel 4, que o Gerente informou que além de hospedagem, oferecem serviço de alimentação para almoço.

A análise do desempenho da primeira competência, Gestão dos recursos hídricos e elétricos, apresenta-se equivalente, sendo que o parâmetro do diferencial avaliado pelos Gerentes apresentam uma diferença na gestão e promove benefícios financeiros. Mesmo reconhecendo que o valor da entrega é básica, e que atendem em sua maioria apenas a um nicho de mercado, a competência oferece benefícios para a organização.

Vale considerar que o Gerente 3 informou que sua ocupação durante a semana é de 90% . Pelas características esse hotel é classifica em segundo lugar por taxa de ocupação, e o Gerente acredita que essa ocupação esteja associada, ao café da manhã regional, já que as diárias são compatíveis aos outros hotéis, e também o valor da diária é uma das mais baixa.

Cabe destacar que o Gerente 2 dá ênfase maior a diferenciação devido a instalação de energia solar. Já o Gerente 4 revela que para a diferenciação se equipara aos demais, que existe uma influência no custo dos serviços, mas não acha que a competência tem força para a tomada de decisão do hóspede.

Por unanimidade, todos os Gerentes informam que mesmo a competência apresentando imprescindíveis para as atividades dos estabelecimentos hoteleiros, não influencia diretamente na tomada de decisão da escolha do hotel, mesmo a competência sendo reconhecida e valorizada. Kaehler (2013) aponta que é necessário que os clientes percebam a diferenciação da competência em relação aos demais concorrentes, mas como apresentado, a diferenciação entre eles de fato não mínimass.

Nesse sentido diante dos parâmetros, identificou-se que a minimização dos custos é o benefício percebido por todos, que os aspectos da diferenciação está nos recursos e capacidades desenvolvidos por cada um dos hotéis acima citados e, que a diversificação apresentou-se no máximo, com dois nichos de mercado. Dessa forma essa competência é considera imprescindível, mas não traz uma diferenciação para o mercado competitivo.

Sobre a análise da segunda competência, para o eixo do desempenho da **gestão dos recursos hídricos, energia e resíduos sólidos**, o Gerente 5 considera uma alta diferenciação no mercado competitivo, já que são implementadas muitas ações, mas não sabe dizer até que ponto o cliente tem consciência dessa diferenciação e por esse motivo considera grau 3. Já para a entrega de valor, confirmou que não sabe dizer se o cliente percebe ou não, e que na versatilidade entendem que a competência contribui para a melhoria da hospedagem e

alimentação, sendo que considerou o serviço como de alta versatilidade que atende vários nichos de mercado.

O hotel faz parte de uma rede hoteleira e por esse motivo apresenta que atende a vários nichos de mercado. Observa-se que essa competência é considerada a de maior nível de desempenho, superior a média diferenciada das demais competências. De acordo com Kaehler (2013) o nível de maturidade da versatilidade, é o que fornece sustentação, estabilidade e excelência necessária para a organização. Esse pode ser considerado o ponto chave para avaliação como um bom desempenho.

Também é importante apontar os benefícios da competência, que gera valor para organização, a partir do momento que são percebidos pelos consumidores, assim como aponta Kaehler (2013). Os benefícios também levam a minimização dos custos, que são revertidos em melhorias para o hotel, quer dizer, é através dessa competência, não unicamente.

Para análise do desempenho do **compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente** identificadas nos hotéis 2 e 5, reconhecem essa competência com um benefício para a fidelização do cliente.

O Gerente 2 apresenta que o desempenho em relação ao diferencial é muito pouco em comparação com outros concorrentes, mas acredita que os hóspedes percebem a preocupação na entrega do serviço, também afirma que atende apenas a um único nicho de mercado.

Para o Gerente 5 o diferencial da competência está no custo-benefício, que a gestão deve entender que o hóspede é tratado de forma diferenciada, com serviços de excelência e, que valoriza a cultura local através do café da manhã regional. Sobre o valor considera que é forte, pois monitoram bem as expectativas dos hóspedes, sendo o café da manhã um desses monitoramentos. Sobre a versatilidade, afirma que atende a uma ampla variedade de mercados por ser um hotel de rede.

Para esta competência o melhor desempenho é apresentado pelo hotel 5, considerada um desempenho superior às demais competências dessa análise.

4.2.2.2 Análise do eixo sustentabilidade das competências para a sustentabilidade

Para Kaehler (2013, p. 98) “a avaliação da sustentabilidade é o processo que avalia a situação temporária que se encontra a competência, considerando o contexto atual vivenciado e envolvendo sua adaptação, sua durabilidade e sua imitabilidade”. Desse modo o parâmetro da **adaptação** avalia a capacidade de adaptação da competência diante das mudanças de

mercado, a **durabilidade** avalia o grau de suscetibilidades às mudanças do ambiente e; **imitabilidade** avalia o grau de dificuldade que as organizações tem de obter, replicar ou substituir a competência (KAEHLER, 2013).

A **Gestão dos recursos hídricos e elétricos** apresenta a seguinte configuração para a **adaptação** de acordo com o Gerente 1, o hotel não consegue modificar rapidamente a competência de forma a acompanhar as mudanças de mercado e necessidades de seus consumidores, pois informa que o mercado exige muito e de forma rápida. Considera que tem um escopo limitado de adaptação, que no momento não estão com mudanças tão relevantes, assim classificam-se no nível 3.

Já o Gerente 2 afirma que o hotel consegue se adaptar para modificar a competência para a redução de energia elétrica e água, que exemplifica que no momento consegue se adaptar, pois está implantando o sistema de energia solar, que mesmo com esse sistema tentará reduzir para que o consumo não seja alto. Afirma que consegue se manter alerta para encontrar novas vantagens competitivas e, que se adapta de forma dinâmica e flexível o suficiente para acompanhar as principais mudanças, ou seja no nível 4 para redução de energia e água, como explica:

Com energia solar eu tento reduzir, porque se eu não daqui a pouco tá igual a energia normal [...] Essa redução é uma sobrevivência do hotel, se não fizer isso, não tem como investir em outras necessidades do hotel, eu tenho na mente muitas coisas que eu tenho que fazer no hotel (Gerente 2).

O Gerente 3 apresenta-se com dificuldades para adaptação, apresentando o grau de nível 2, já o Gerente 4, com alta dinâmica para mudanças frente ao mercado, para encontrar novas vantagens para competitivas através da competência e, afirmam:

Devido ao alto valor de investimento acho que a gente se encaixa em uma baixa adaptação e flexibilidade, porque o proprietário do hotel, apenas gosta de usar recursos próprios, então nós não temos uma rápida adaptação por esse motivo (Gerente 3).

Eu acho que sim, porque a gente tem uma mentalidade mais atual tá buscando o que tem de mais novo, mas claro que só iremos dar um passo quando tiver confiança no que estamos fazendo [...] Sim, eu acho que a gente consegue, eu acho que a gente tem uma alta dinâmica. [...] Altamente dinâmica e flexível frente as mudanças ambientais, nível 5. A gente consegue analisar a situação do jeito que é, inclusive de se manter até formalizado (Gerente 4).

A alta dinâmica para se adaptar, o Gerente 4, apresenta que atendem todos os tramites legais, e afirma que o hotel está legalmente formalizado com todas as exigências necessárias, e que o mesmo consegue se adaptar também a essa exigência, inclusive observou-se na pesquisa que cerca de 40% dos hotéis não puderam fazer parte da pesquisa porque não possuíam o cadastro no CADASTUR, havia um cadastro apenas na prefeitura da cidade. A legalização cadastral das empresas também é considerado um recurso importante de adaptação rápida as exigências do mercado.

Para a **durabilidade** da competência, o grau de suscetibilidades às mudanças do ambiente, o Gerente1 afirma que as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais podem ameaçar a vantagem competitiva dessa competência. Observa-se que o Gerente visualiza a fragilidade da competência diante das mudanças supracitadas e, mesmo o hotel em reforma (com utilização de 25% dos cômodos) não apresentou no momento da entrevista novas ações que pudessem melhorar a competência.

A durabilidade dos benefícios gerados pela competência antes que se depreciem ou se tornem obsoletos, são tratados pelo Gerente 1 como vulnerável e suscetível as mudanças do ambiente, ou seja, o nível 2. Já para o Gerente 2, os benefícios são duráveis, mas ainda susceptível as mudanças do ambiente, nível 4. Apresenta também que a durabilidade da competência, frente as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais, são consideradas como uma ameaça a vantagem competitiva e afirma que:

Ameaça sim, porque parece que o governo quer comprar imposto da luz solar, daqui a alguns dias ele vai começar a dificultar, porque muita gente vai colocar energia solar (Gerente 2).

Os Gerentes 3 e 4, em relação ao parâmetro da durabilidade declaram:

[...] Não, acho que não, acho que o mercado está igualitário [...] é durável, mas ainda suscetível as mudanças do ambiente (Gerente 3).

Ameaça porque se você tiver alguma mudança política ou social [...] exemplo da mudança da empresa de energia elétrica de uma estatal para privada, isso interfere no meu negócio porque eles vão dar uma manutenção mais efetiva, mas em contrapartida vão me cobrar também mais [...] O ambiente vai mudando, novas tecnologias vão estar entrando e eu acho que ela fica susceptível de mudanças, mas ainda é durável, até eu atingir uma nova tecnologia, então nível 4 (Gerente 4).

Em relação ao parâmetro da **imitabilidade** os Gerentes 1 e 4 afirmam que é extremamente fácil de ser imitada a competência, não é difícil ou custoso empresas rivais conseguirem imitar e expõem que:

Essa competência é simples, porém prática e eficiente [...]. Sim, nível 1 é extremamente fácil de ser imitada (Gerente1).

Não é difícil [...]. Ele não consegue visualizar facilmente não, porque é uma coisa interna, ele não sabe o quanto estou economizando de energia e de água [...] o que eu faço hoje é você disseminar a cultura de economia de energia, que é uma coisa muito fácil, Nível 1 (Gerente 4)

Os Gerentes 2 e 3 classificam a imitabilidade no nível 2, como afirmam:

No caso da energia solar, todos tem medo porque é coisa nova, todos ficam esperando para ver se dar certo ou não [...] mas é fácil de ser imitada [...] muita gente vai me perguntar e aí tá boa [...], para imitar (Gerente 2).

Muito fácil, quer dizer, fácil de ser imitada porque tem uma questão de cabeça de sensibilização por traz dessas ações, não é ter só por ter (Gerente 3).

Apesar de apresentar um nível fácil de imitação, a competência é considerada um diferencial e agrega valor em comparação com as organizações que não a possuem.

A análise da sustentabilidade da competência **Gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos**, identificada no hotel 5 indica que, para **adaptação** o Gerente entende que o hotel consegue modificar rapidamente sua competência, considera que o nível de adaptação é o nível 5, altamente dinâmica e flexível frente as mudanças ambientais, porque recebe diariamente procedimentos de mudanças da rede hoteleira, do setor hoteleiro entre outros fatores e se adaptam rapidamente.

Sobre a **durabilidade**, o Gerente acredita que as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais, como tem uma fácil adaptação acreditam que essas mudanças podem ajudar a melhorar, a buscar novas formas para novos caminhos, novos procedimentos para a durabilidade. A competência entende que é durável, mas ainda suscetível as mudanças do ambiente, ou seja, nível 4.

Em relação a **imitabilidade** que verifica o grau de dificuldade de imitação da competência, o Gerente apresenta que a competência gera um custo, mas a partir do momento que as empresas tem essa possibilidade para investir, então é considerada bem fácil de empresas rivais a imitar, nesse caso se enquadraria no nível 2, fácil de ser imitada.

Cabe observar que essa competência alcançou os níveis mais altos da análise excluindo o da imitabilidade.

A análise da sustentabilidade para **competência de gestão do compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente**, apresenta que: em relação a **adaptação**, o Gerente 2 afirma que o hotel consegue se adaptar para modificar a competência em relação aos serviços, e que pode se adaptar bem em relação ao monitoramento das expectativas dos hóspedes como:

Para o monitoramento das expectativas dos hóspedes, sim, através de uma planilha de controle, na verdade não é facilidade é uma necessidade, tem que ter, não tem como, você não pode esperar (Gerente 2).

O Gerente 2 também apresenta que se mantém sempre alerta e ágil, e considera as mudanças dinâmicas e flexível o suficiente para acompanhar as principais mudanças, ou seja, nível 4.

Para o Gerente 5, em relação a adaptação, afirma que o hotel é altamente dinâmico e que consegue modificar rapidamente a competência, tanto para o café da manhã regional, quanto em relação a expectativa dos hóspedes frente as diversas demandas, o qual considera que a adaptação estaria no nível 5, altamente dinâmica e flexível frente as mudanças ambientais.

Sobre a **durabilidade** que trata das mudanças tecnológicas, políticas ou sociais, o Gerente 2 afirma que não ameaçam a vantagem competitiva, porque são práticas internas, e classifica no nível 4. O Gerente 5, também considera que essas mudanças não ameaçam, que a competência é altamente robusta e durável a longo prazo. Afirma que consegue manter a fidelidade do cliente pelo tratamento, através do bom atendimento, na resolução de reclamações e também atribui a fidelidade ao café da manhã regional.

A dificuldade de **imitação** da competência tanto para o Gerente 2 como para o Gerente 5, apresentam que não é difícil, é fácil de ser imitada, é só uma questão de gestão, classificada no nível 2.

O resumo da análise do eixo da sustentabilidade das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental identificadas na pesquisa, apresentam-se de forma mais explícitas no Quadro 18.

Quadro 18 - Análise do eixo sustentabilidade das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.

Competências	Sustentabilidade			Hotéis
	Adaptação	Durabilidade	Imitabilidade	
Gestão dos recursos hídricos e elétricos	3	2	1	Hotel 1
	4	4	2	Hotel 2
	2	4	2	Hotel 3
	5	4	1	Hotel 4
Média da gestão dos recursos hídricos e elétricos	3,5	3,5	1,5	
Gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos	5	4	2	Hotel 5
Compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente	4	4	2	Hotel 2
	5	5	2	Hotel 5
Média compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente	4,5	4,5	2	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação a análise da sustentabilidade de **Gestão dos recursos hídricos e elétricos** que considera a adaptação, durabilidade e imitabilidade da competência, primeiramente observa-se que de modo geral se apresenta bem para os níveis de adaptação e durabilidade, mas o parâmetro de imitabilidade encontra-se em níveis inferiores aos demais.

Essa análise indica que há uma certa sustentabilidade da competência no mercado, mas como é de fácil e extrema imitabilidade, uma mudança expressiva no mercado que ofereça o mesmo serviço, com melhores benefícios (baixo custo) pode afetar os hotéis.

Observa-se que os hotéis 4 e 2 apresentaram uma boa sustentabilidade da competência, principalmente por se adaptarem rapidamente as novas tendências do mercado e, por considerarem uma competência durável, mas o grau de imitabilidade é baixo, sendo considerado fácil de ser imitada, que reflete um baixo poder de competitividade.

A análise da sustentabilidade da competência **gestão dos recursos hídricos, elétricos e resíduos sólidos**, que corresponde ao hotel 5, é considerada de fácil adaptação, considerando que as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais não afetam a vantagem competitiva, até porque consideram os recursos duráveis, mas ainda susceptível a mudanças do mercado. Já a imitabilidade é considerada fácil, ou seja, acredita que os estabelecimentos rivais podem fazer investimentos em recursos, se houver possibilidades, e com isso atingirem o mesmo nível de sustentabilidade da competência.

Nessa competência, mesmo com a facilidade de imitação, o investimento que se faz na competência é alto, com retorno também alto, isso reflete a atenção dada a essa competência. Acontece que o investimento é alto, e não se sabe o poder de investimento das

concorrentes para investir em equipamentos etc., de modo que considera ainda uma competência sustentável. De acordo do Kaehler (2013) quanto maior a dificuldade de imitabilidade maiores são os limites dos concorrentes para replicar. Nesse caso, observa-se que o recurso tangível da competência é um dos elementos diferenciados da competência, que apresenta-se muito custoso e por isso difícil de imitar.

Em relação a análise da sustentabilidade **do compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente**, os hotéis 2 e 5, apresentaram o cenário semelhante as competências da dimensão ambiental para esses hotéis, ou seja, são fáceis de adaptação e consideradas duráveis inclusive no hotel 5 por um longo tempo, mas possuem a fragilidade de serem de facilmente imitadas. Diante dos dados da pesquisa, observou-se que o hotel 5 apresenta um nível de sustentabilidade superior ao hotel 2.

Nesta análise, destaca-se que o hotel 1, apresenta-se com um nível baixo de sustentabilidade em relação aos demais investigados, já o hotel 5 apresenta-se com um grande potencial de sustentabilidade para as duas competências, podendo ser considerado dinâmico.

O próximo subitem traz a análise do eixo da organização da competência para a sustentabilidade.

4.2.2.3 Análise do eixo organização da competência para sustentabilidade

De acordo com Kaehler (2013, p. 102) “a avaliação da Organização é o processo de apreciação dos recursos tangíveis e intangíveis existentes, envolvendo os parâmetros de desenvolvimento, colaboração e investimentos relacionados à competência organizacional”. As competências serão avaliadas pelo parâmetro de **Desenvolvimento**, que avalia a empresa internamente, na busca de melhorias que permitam aprimorar a aptidão para atender as demandas do ambiente; **Colaboração** que avalia a sinergia existente entre os envolvidos na entrega; e **Investimentos**, que avalia os recursos financeiros investidos na manutenção da competência (KAEHLER, 2013).

Para análise da organização da **gestão dos recursos hídricos e elétricos** em relação ao grau de **desenvolvimento** da competência, o Gerente 1 afirma que não está desenvolvida o suficiente para atender ao hotel e seus consumidores e, que poderia ser melhorada, sendo pouco desenvolvida, com muitas melhorias a serem realizadas, indicando que se encontram no nível 2, afirma também na possibilidade de melhorias, mas não manifestou a disponibilidade do hotel em mobilizar as melhorias, mas não citou quais seriam.

Para o desenvolvimento, o Gerente 2 e 4, afirmam, que a competência está desenvolvida o suficiente para atender as necessidades dos seus clientes. Mas também afirma que haveria necessidade de melhorar os recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos, classificando-a como parcialmente desenvolvida, com espaço significativo para melhorias. O Gerente 4 apresenta que:

[...] No momento ela atende as necessidades do hotel e dos consumidores, mas pode melhorar [...]. Sim, acho que tem [...] acho que está parcialmente desenvolvida, com espaço significativo para melhorias, nível 3 (Gerente 4).

O Gerente 3 quando contestado se a competência está desenvolvida o suficiente de forma a atender as necessidades do hotel e seus consumidores, afirma que ainda tem muito a desenvolver, com a necessidade de melhorar os recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos da competência, e que a competência pode ser considerada pouco desenvolvida com muitas melhorias a serem realizadas, nível 2.

A **colaboração** da competência apresenta-se com o nível de sinergia entre os colaboradores considerado bom, sempre há sinergia entre os colaboradores, como afirmam os Gerentes 1, 2 e 4.

A colaboração ocorre proativamente de forma a aprender com o outro e melhorar suas próprias abordagens, ou seja, nível 4, como afirma os Gerentes 1 e 4:

O nível é bom porque sempre existe uma sintonia entre os colaboradores [...] (Gerente 1).

É uma sinergia total, claro que tem uns que você as vezes precisa está observando, mas tenho outros que tem iniciativa própria [...]. A colaboração ocorre mais proativamente de forma a aprender com o outro e melhorar suas próprias abordagens eu acho, que nível 4 (Gerente 4).

Para o Gerente 2 o nível de apoio e sinergia existente entre os funcionários envolvidos na entrega da competência é considerada boa, e a maioria entende que as mudanças são necessárias, inclusive os clientes, nível 4.

A **colaboração** e sinergia entre os envolvidos na entrega da competência do Gerente 3, afirma que:

Os funcionários colaboram para isso, eles estão cientes quanto a importância de economizar [...]. Bom, eu acho que entre os envolvidos existe um nível bom. [...] A colaboração ocorre só quando solicitado ou como forma de cumprir as tarefas (Gerente 3).

No que se refere ao **investimento** para essa competência, o Gerente 1 relata que o tipo de investimento é mecânico, o qual se referiu a bomba do poço artesiano, e também apresenta a mão de obra e experiência dos colaboradores, considerando assim um investimento baixo na sua manutenção, e que seu retorno está dentro das expectativas, apresenta assim o nível 2, da mesma forma o Gerente 3:

Há um nível baixo de investimento, só as placas, bomba hidráulica pra puxar a água do poço, manutenção quase que zero. Considero baixos investimentos na sua manutenção (Gerente 3).

O Gerente 2, apresenta que os tipos de investimento para manutenção dessa competência são tecnológicos, práticas diárias com funcionários, capacidade técnica para realizar os ajustes tanto da parte elétrica como hidráulica. Para o nível de investimento afirma a implantação da energia solar é um investimento alto, mas a capacidade técnica é moderada, espera que o retorno seja bom, mas ainda está esperando as instalações do novo investimento, que considera moderados para a manutenção da competência, sendo considerado nível 3. Da mesma forma o Gerente 4, apresenta seus investimentos como:

Acho que mais de treinamento de funcionários, manutenção dos sensores que precisamos fazer, porque são muito sensíveis. Dos boilers de energia solar que precisa fazer manutenção, isso também tem um custo, porque a água como é muito salobra então danifica a placa e precisamos trocar [...]. O investimento é considerado moderado porque tem potencial para fazer um investimento maior, nível 3 (Gerente 4).

Análise da organização da **Gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos** para o hotel 5.

Em relação ao **desenvolvimento**, o Gerente afirma que está desenvolvida o suficiente de forma a atender as necessidades do hotel e de seus consumidores, mas que sempre haverá necessidade de melhorar os recursos, capacidades habilidades ou conhecimentos que a constituem, sendo classificada no nível 4, pois entende que é bem desenvolvida com escopo moderado para melhorias.

Existe um grau de **colaboração** e sinergia entre os envolvidos, e as ações desenvolvidas pelos colaboradores, se tornaram um hábito diário no hotel, que se estende para os hábitos domésticos, segundo os colaboradores. O grau de colaboração pode ser considerado o nível 5, pois ocorre regularmente com forte sinergia e esforço para melhorá-la.

Sobre o nível de **investimento** na manutenção da competência, o Gerente afirma que o investimento é alto, que se enquadra no nível 4, pois o maior investimento é em tecnologia e, o retorno desse investimento sempre vem, mas está dentro das expectativas.

Para análise da organização da gestão do **compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento dos clientes**, dos hotéis 2 e 5, apresentou-se que: Gerente 2 afirma que a competência está desenvolvida o suficiente para atender as necessidades dos seus clientes. Mas afirma a necessidade de melhorar os recursos capacidades habilidades ou conhecimentos, classificando-a como parcialmente desenvolvida, com espaço significativo para melhorias, ou seja, nível 3.

Para o Gerente 5 a competência está desenvolvida o suficiente de forma a atender as necessidades do hotel e seus consumidores, mas que sempre há necessidade de melhorar os recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos que a constituem, apresenta também que está bem desenvolvida com escopo moderado para melhorias, ou seja, nível 4.

No que se refere a **colaboração**, afirma o Gerente 2 que o nível de apoio e sinergia existente entre os funcionários envolvidos na entrega é considerada boa, e que a maioria entende que as mudanças são necessárias, inclusive os clientes. Também é dito que a colaboração ocorre proativamente de forma a aprender com o outro, e melhorar suas próprias abordagens, ou seja, nível 4.

Para o Gerente 5, a colaboração estimula e facilita a resolução de problemas e que a colaboração se enquadra no nível 5, pois ocorre regularmente com forte sinergia e esforço para melhorá-la, promovendo reuniões semanais inclusive com todos os colaboradores do hotel.

Para manutenção da competência, o tipo de **investimento** seria como práticas, que são realizadas, considerando o tempo gasto para a sensibilização em atender a demanda dessa competência. Esse investimento é considerado pelo Gerente 2 baixo para sua manutenção, ou seja, nível 2.

Para o Gerente 5, o investimento financeiro não é muito alto, mas o investimento de tempo sim, aí é alto. O tipo de investimento seria de treinamento em capacitação, que está dentro das expectativas, mas sempre com expectativas de melhoras. O retorno dos investimentos é alto, porque todos os anos o hotel oferece treinamento para seus colaboradores, e considera que o retorno dos investimentos é considerado alto, nível 4.

A análise do eixo organização, das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental, identificadas na pesquisa, apresenta-se de forma mais explícita no Quadro 19.

Quadro 19 - Análise do eixo organização das competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental.

Competências	Organização			Hotéis
	Desenvolvimento	Colaboração	Investimentos	
Gestão dos recursos hídricos e elétricos	2	4	2	Hotel 1
	3	4	3	Hotel 2
	2	3	2	Hotel 3
	3	4	3	Hotel 4
Média da gestão dos recursos hídricos e elétricos	2,5	3,75	2,5	
Gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos	4	5	4	Hotel 5
compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente	3	4	2	Hotel 2
	4	5	4	Hotel 5
Média no compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente	3,5	4,5	3	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para análise do eixo organização, observou-se que os parâmetros estão como igualitário entre eles, de todo modo, os parâmetros são considerados bons, com muitas possibilidades para melhorar, quer dizer, ainda tem muito o que amadurecer nessas organizações.

Para a competência da **gestão dos recursos hídricos e elétricos**, a análise da colaboração, surge como um ponto forte, apresenta uma sinergia muito boa entre os colaboradores e, também entre os clientes que participam e entendem que mudanças são necessárias, isso é refletido nas demais competência. Para os investimentos os hotéis apresentam como baixos ou moderados, sendo assim fica difícil atender a um mercado competitivo, assim como o desenvolvimento da competência é considerada pouca e que precisa de melhorias. Para esta análise os hotéis 2 e 4 apresentam-se como os melhores para esse eixo da competência.

De acordo com Kaehler (2013) o eixo da organização, indica se a competência está organizada e estruturada para manter seus níveis de gerar valor. Os níveis de maturidade apresentam que são pouco desenvolvidas, mas com possibilidade de melhoras, sendo mais uma questão de gestão interna dos hotéis.

Para análise do eixo organização da competência da **gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos**, foi bem avaliada, pois apresenta a colaboração como ponto máximo, que conta com a sinergia dos colaboradores e, afirma que o investimento é alto, pois a maior parte deles está investido em tecnologia. Para Kaehler (2013) “quanto mais investimentos são aplicados na manutenção da competência, maiores são as chances da

competência obter um desempenho superior”. Nesse sentido juntamente com as outras análises, o hotel 5 apresenta-se com um bom potencial competitivo.

De acordo com Kaehler (2013) o desenvolvimento avalia quando a competência está consolidada internamente. Nesse estudo observou-se que a competência apresenta-se estruturada, com alto nível de maturidade, capaz de identificar pontos de melhoria em recursos, capacidades ou habilidades.

Para a competência do **compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente** observou-se o seguinte:

Para o Gerente 2, a competência está desenvolvida o suficiente para atender as necessidades, mas precisa melhorar seus recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos. A colaboração e sinergia é muito boa entre os colaboradores e trabalham proativamente, já para o monitoramento das expectativas considera ser mais fácil investir, e assim considera ser de baixo investimento.

O Gerente 5 afirma que a competência está bem desenvolvida, mas sempre pode melhorar, apresenta uma sinergia excelente entre os colaboradores e, aponta que o retorno do investimento em treinamento é considerado alto, tanto para os serviços de atendimento, de hospedagem, do café da manhã regional, assim como para o monitoramento da expectativa dos hóspedes, e apresenta-se estar sempre à disposição para atender as demandas necessárias.

Para Kaehler (2013), a avaliação da organização aprecia os recursos tangíveis e intangíveis existentes, para avaliar se a competência está organizada e estrutura o suficiente para manter sua capacidade de gerar valor. Nesse sentido a competência apresentou uma boa avaliação da organização, mas diante da facilidade de ser imitada a um baixo custo, não apresenta limites para os concorrentes.

Diante das entrevistas realizadas, observou-se que o hotel que mais contribui para ações de sustentabilidade, capaz de promover benefícios e com potencial competitivo, foi o hotel 5.

4.2.3 Classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.

A classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental dos estabelecimentos hoteleiros, foi realizada através dos resultados das etapas anteriores, ou seja, da identificação e análise das competências, como apresenta o Quadro 20.

Quadro 20 – Classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental dos estabelecimentos hoteleiros.

Roteiro de Classificação da Competência Organizacional para sustentabilidade	Gestão dos recursos hídricos e elétricos				Gestão dos recursos hídricos, elétricos e resíduos sólidos	Compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente.	
	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 2	Hotel 5
Contribui para sobrevivência do hotel?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
COMPETÊNCIA BÁSICA							
Tem entrega semelhante ou melhor que os concorrentes?	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fornecer algum diferencial competitivo?	X	✓	X	✓	✓	X	✓
COMPETÊNCIA DIFERENCIADA							
Possui uma elevada e distinta entrega de valor?	X	X	X	X	✓	X	X
É extremamente difícil de ser imitada ou substituída?	X	X	X	X	X	X	X
É única no mercado e excepcional?	X	X	X	X	X	X	X
COMPETÊNCIA ESSENCIAL							
É capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável?	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A classificação representa as categorias propostas na pesquisa como: não estratégica, embrionária, básica, diferenciada ou essencial, apresentado na Figura 5 como um fluxograma de classificação da competência organizacional para a sustentabilidade. Essa análise representa a inferência e interpretação dos resultados alcançados na exploração dos dados.

Esta classificação permitiu compreender o potencial competitivo das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental apresentadas pelos hotéis. A partir da realização da análise, obteve-se os primeiros resultados, que demonstram que as três competências identificadas contribuem para a sobrevivência dos estabelecimentos hoteleiros, ou seja, de acordo com Ruas (2005, p. 15) “as competências organizacionais básicas contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo”. Desse modo, todas competências num primeiro momento são classificadas como básicas.

As competências apresentam benefícios que contribuem para a minimização dos custos e a fidelização do cliente. Esses benefícios se relacionam a treinamento de funcionários para uma cultura organizacional mais sustentável; instalações de recursos tangíveis (como gerador de energia, sistema de chaves para controle da energia nos quartos; instalação de *boilers*, placas solares); conhecimentos e habilidades dos colaboradores; atendimento das expectativas dos clientes, entre outros recursos considerados essenciais para a permanência dos estabelecimentos hoteleiros. A partir desse reconhecimento, cada competência apresentou um nível distinto de potencial competitivo, capaz de promover um melhor posicionamento no mercado. Nesse contexto as competências são classificadas da seguinte forma:

A competência organizacional para sustentabilidade ambiental da **gestão dos recursos hídricos e elétricos**, é legitimamente uma competência organizacional **básica**, como apresenta na análise e, identificada nos hotéis 1, 2, 3 e 4. Apresenta-se como básica por oferece um desempenho semelhante aos demais concorrentes, oferece um baixo diferencial competitivo, e não possuem uma elevada e distinta entrega de valor, como observado, principalmente na avaliação do eixo da organização. Também observa-se que as competências não são desenvolvidas o suficiente devido à falta de investimento, sendo a colaboração o parâmetro mais forte.

Observa-se que a competência mesmo considerada básica, existe graus de diferenciação dentro da própria classificação da competência, que permite diferenciar os hotéis um dos outros, mesmo todos estando no mesmo nível de classificação de acordo com o modelo apresentado por Kaehler (2013). A exemplo disso, é que a competência dos hotéis 2 e 4, são desenvolvidas de forma semelhantes, ou seja, apresentam mais recursos, habilidades e conhecimentos que os demais, já o hotel 1 indica o mais desprovido de recursos para investir na competência da gestão dos recursos hídricos e elétricos. No hotel 2, entre outros recursos, foi apresentado a preparação para instalação de energia solar, treinamento dos funcionários na redução de energia elétrica e água, já o hotel 4 apresenta que, além de estar atento e, atender todos os pré-requisitos de legalidade para funcionamento, utiliza inúmeros recursos como: i) *boilers*; ii) treinamento dos colaboradores; iii) economizador de energia; iv) sensores; iv) conscientização dos funcionários e clientes, entre outros. Dessa forma percebe-se que a competência nos hotéis 2 e 4 estão mais desenvolvidas, mesmo sendo classificadas como básicas.

A competência organizacional para sustentabilidade ambiental, **gestão dos recursos hídricos, elétricos e resíduos sólidos**, apresenta-se como **diferenciada** pelo hotel 5, pois além de possuir uma elevada e distinta entrega de valor, apresenta um desempenho superior

dos recursos em relação aos demais, inclusive apresenta recursos que possibilitam a redução e reciclagem dos resíduos sólidos. Ademais Ruas (2005, p.15) apresenta o conceito dessas competências como “competências organizacionais seletivas, são as que diferenciam a organização no espaço de competição, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase nesse mercado”, ou seja, são diferenciadoras.

Segundo o Gerente 5 todas as ações em prol da redução de água e energia, e reciclagem dos resíduos sólidos, não influenciam diretamente na tomada de decisão do hóspede na escolha do hotel, mas considera que existe outras ações e competências, que juntamente a essa, influenciam na decisão do cliente final. Vale ressaltar que esse hotel apresenta uma ocupação durante a semana que chega a 100% e, que a análise dessa competência em relação ao desempenho, sustentabilidade e organização foi a mais elevada de todos os hotéis, ou seja, apresenta-se como líder ou quase no contexto de mercado onde está inserida.

Esses achados tendenciam que a competência organizacional diferenciada para sustentabilidade juntamente com outras competências, podem apresentar um diferencial do hotel no mercado, como apresentam Stefano e Alberton (2018, p. 117), que “a atenção dada a sustentabilidade nas organizações pode gerar recursos tangíveis ou intangíveis capazes de formar competências que promovam uma diferenciação entre seus concorrentes”.

As duas competências direcionadas a sustentabilidade ambiental, apresentam-se como uma possibilidade de minimizar os custos, para a boa manutenção e estado de conservação do hotel, informam que é uma prioridade, que há treinamento, controle e manutenção para toda essa gestão e, que os colaboradores e hóspedes são conscientes, de modo que alguns hotéis relatam que já faz parte da cultura organizacional, em favor da sustentabilidade.

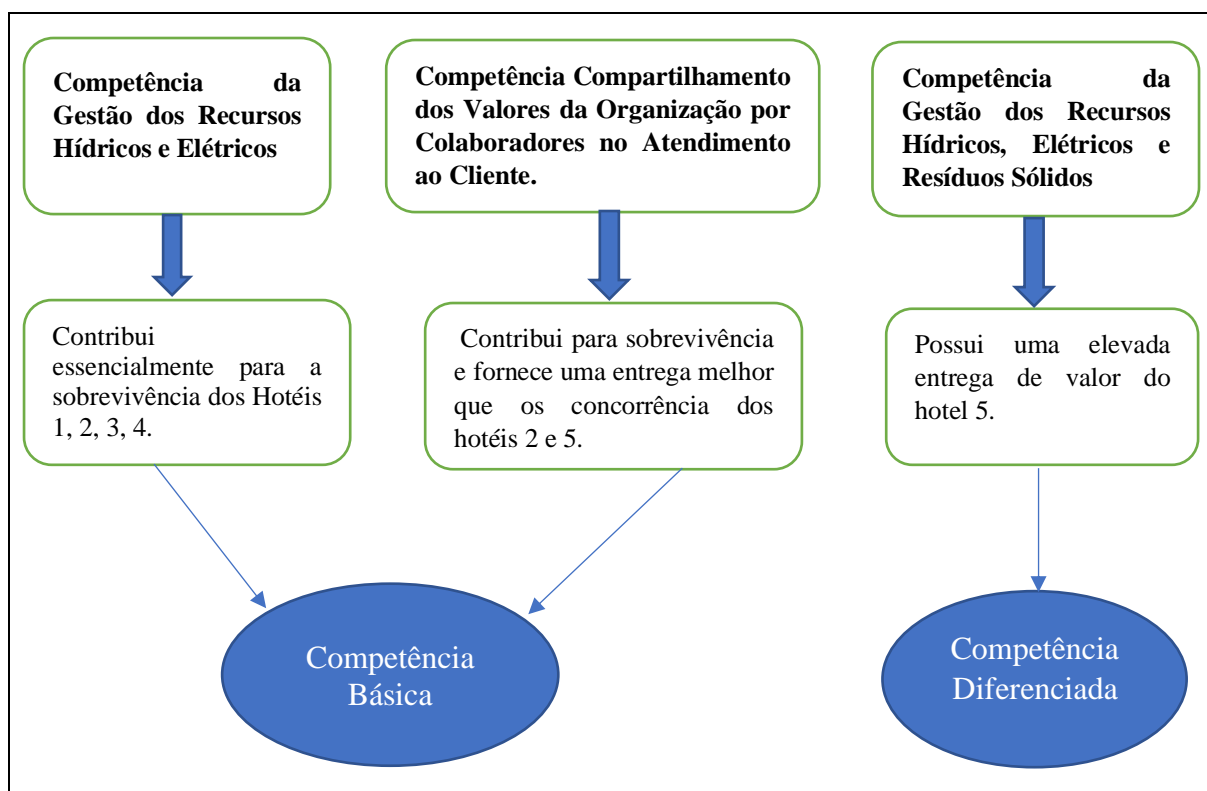
Pelo exposto tem-se que as ações de redução de água e energia, são as principais nas atividades hoteleiras, capaz de minimizar os custos e trazer benefícios e investimentos para melhoramento do hotel. De toda forma os resultados confirmam os estudos de Tortella e Tirado (2011) e Styles, Schoenberger e Galvez-Martos (2015) ao informar que o potencial para a sustentabilidade está direcionada a gestão dos recursos como água e energia. Esses resultados enfatizam também a relação dessas competências com a dimensão econômica da sustentabilidade, sendo esta não analisada na pesquisa, por não fazer parte do objeto de estudo.

A competência organizacional para sustentabilidade social, **o compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente**, também apresentou-

se como básica, pois foi apontada pelo Gerente 2 e 5 como essenciais para o funcionamento dos hotéis, consideradas importantes e de muito valor para se manterem competitivos no mercado, e retratam que os benefícios são a fidelização dos hóspedes. De toda forma, apenas o Gerente 5, apresenta nos seus resultados, procedimentos e protocolos de controle da competência, capaz de apresentar uma entrega elevada de valor da competência. Mesmo diante da análise, as competências apresentam-se como básicas, pois contribuem para a sobrevivência da organização e, apresentam uma entrega semelhante ou melhor que a do concorrente, com capacidade de fornecer algum diferencial competitivo.

A pesquisa não apresentou competências organizacionais classificadas em: não estratégica, embrionária ou competência essencial. A Figura 10, apresenta o resumo da classificação das competências organizacionais direcionadas para sustentabilidade das empresas hoteleiras.

Figura 10 - Resumo da classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Esta figura representa os resultados da análise, que sintetiza as competências identificadas a partir dos Gerentes, os hotéis que compartilham ou se relacionam com cada uma das competências, suas contribuições e ao final sua classificação.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa partiu do pressuposto de que competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental apresentam-se como um diferencial no mercado, capazes de influenciar na vantagem competitiva das organizações. Dentro desse contexto, a pesquisa buscou compreender competências organizacionais direcionadas a sustentabilidade, em empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL, de modo a ampliar o campo das pesquisas sobre o tema e analisar seu potencial competitivo, a partir do *framework* elaborado por Kaehler (2013) e, dos requisitos para sustentabilidade dos hotéis, definidos pelo MTUR (2019), como instrumentos fundamentais para identificação e, consequentemente análise e classificação da competência.

Desse modo, os primeiros resultados demonstram que as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental dos hotéis da cidade de Arapiraca-AL foram identificadas como: 1) gestão dos recursos hídricos e elétricos (quatro hotéis); 2) gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos (um hotel) e, 3) o compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente (dois hotéis).

Ao considerar o problema da pesquisa, foi constatado que a influência das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental, como uma vantagem competitiva para as organizações ainda é pouca expressiva. Os resultados demonstram que as competências estão mais direcionadas a sobrevivência das empresas e, que a diferenciação da competência da gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos, quando tratada isoladamente no mercado em que atua, não traria uma vantagem competitiva, e sim, o conjunto de todas as competências organizacionais do hotel que são capazes de mover um diferencial e, alcançar uma vantagem competitiva.

Assim, as competências 1) **gestão dos recursos hídricos e elétricos e, 2) gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos**, fazem parte da dimensão ambiental da sustentabilidade, e para sua identificação as ações e recursos que se relacionaram foram: o sistema de *time*, instalação de energia solar, treinamento e sensibilização dos colaboradores, habilidades das camareiras, sistemas de chaves nos quartos, aquecimento da água do chuveiro por *boilers*, lâmpadas de *led*, gerador de energia elétrica, sistema de controle na lavanderia, uso de torneiras de pressão, uso de poço artesiano, coleta seletiva de resíduos sólidos, entre outros. Essas ações acontecem de forma contínua nos hotéis e são monitoradas e controladas em sua maioria.

Foi constatado que essas ações, tem como objetivo primordial minimizar os custos, que por sua vez, impacta em benefícios para economia e meio ambiente. Esse benefício contribui para melhoria das instalações e manutenção dos serviços da hotelaria, principalmente para o ajuste do valor das diárias. Os recursos tangíveis e intangíveis que formam essas competências organizacionais para sustentabilidade, são consideradas essenciais para a continuidade das atividades dos estabelecimentos hoteleiros.

Os resultados chamam atenção em relação aos requisitos para sustentabilidade ambiental de acordo com o MTur (2019), principalmente para as ações de minimização de água e energia, que apesar de refletir a dimensão econômica da sustentabilidade, cabe esclarecer que essa dimensão não foi objeto de estudo dessa pesquisa e, por essa razão não houve uma análise e discussão sobre o aspecto econômico.

Para as competências, foi utilizada uma escala de maturação para analisar o desempenho, a sustentabilidade e a organização (D.S.O.), de modo a avaliar a competência, para compreender a classificação em: não estratégica, embrionária, básica, diferenciada ou essencial (KAEHLER, 2013), e consequentemente desvendar o potencial competitivo. Assim, a avaliação da competência, **gestão dos recursos hídricos e elétricos**, que corresponde aos hotéis 1, 2, 3, e 4, é avaliada com legitimidade e em cada um dos eixos de análise houve oscilações de forma moderada, sendo o eixo de sustentabilidade o mais expressivo, apresenta a competência como fácil ou extremamente fácil de ser imitada, e também apresenta no eixo organização que a competência necessita estar mais estruturada e organizada para manter sua capacidade de gerar valor. Apesar de apresentar capacidade para melhorias, a competência é classificada como **básica**, pois contribui essencialmente para a sobrevivência dos estabelecimentos.

A competência da **gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos** que corresponde ao hotel 5, apresenta-se muito bem desenvolvida, o seu nível de versatilidade, adaptação e colaboração fortalecem o poder competitivo, mesmo sendo considerada uma competência fácil de ser imitada, para os concorrentes atenderem ao diferencial apresentado, devem apresentar-se com um bom poder de recursos financeiros para investimento, habilidades e conhecimentos para alcançar os níveis de análise registrados, ou seja, tanto os recursos tangíveis como intangíveis, levam o hotel a alcançar padrões superiores do valor entregues no mercado competitivo. Desse modo, a competência fica classificada como **diferenciada** para o contexto de mercado que atua.

Para a competência de **compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente**, reconhecida pela dimensão social da

sustentabilidade, apresentam que o atendimento as expectativas dos hóspedes, tem uma influência para sua competitividade, pois é considerada fundamental para fidelização dos clientes, segundo os Gerentes. Cabe ressaltar que essa competência também é monitorada pelas organizações, pois adotam uma cultura de sensibilização e treinamento dos colaboradores aos serviços prestados e instalações do hotel, com objetivo de atender com excelência as demandas quais forem necessárias dos seus clientes.

A competência supracitada, foi reconhecida nos hotéis 2 e 5 e, sua análise apresenta dois resultados distintos da avaliação. Para o hotel 2, reconhece uma análise bem moderada, pois apresenta um único nicho de mercado com diferenciação limita, que compromete seu desempenho, da mesma forma indica uma fácil imitabilidade e baixo investimento. Mesmo diante da fragilidade de alguns parâmetros, a competência apresenta uma entrega melhor que outros concorrentes que não possuem a competência, desse modo a competência foi classificada como **básica**.

Para o hotel 5, a análise revela um excelente desempenho, também considera uma competência estruturada, capaz de gerar valor, mas apresenta uma fácil imitabilidade, inclusive o café da manhã regional, que considera um diferencial, na análise outro Gerente apresentou também como diferencial. Cabe ressaltar que essa competência pode ser facilmente imitada a um baixo custo, por estar presente em um hotel de rede, tem um atendimento padronizado, e por esse motivo apresenta algum diferencial competitivo, mas igualmente como o hotel 2 é classificada como **básica**.

Constatou-se que o parâmetro de imitabilidade apresentou em todos os hotéis, sem exceção, um grau de extremo ou fácil imitação da competência. Dessa forma, para o contexto estudado, os recursos tangíveis e intangíveis, que formam a competência para sustentabilidade socioambiental, podem ser facilmente adquiridos e desenvolvidos. Nesse sentido, o que fará a diferença na organização para suprir a carência desse parâmetro, seria a gestão das ações, habilidades e recursos investidos pelos gestores, na busca de atender as necessidades da organização e dos clientes, para manter-se no mercado competitivo.

É importante destacar que as ações e recursos adotados para redução de água e energia, formam competências imprescindíveis nos estabelecimentos hoteleiros, sendo essencial para manter as atividades, pois são capazes de minimizar os custos, para rever os benefícios em melhoramento dos hotéis, já que as exigências dos hóspedes são constantes. Cabe aqui revelar que os benefícios das competências direcionada a sustentabilidade ambiental, são percebidos e valorizados pelos clientes segundo os Gerentes, mas não entendem que possa gerar uma vantagem competitiva, quando analisada isoladamente.

Nesse contexto deve considerar, que o hotel 5, faz parte de uma rede hoteleira e que apresentou 100% de ocupação entre os dias de terça a quinta-feira, mesmo com o valor da diária superior aos demais. Esse cenário pode indicar que o preço não é um diferencial para a vantagem competitividade nesse mercado, tampouco unicamente (isoladamente), pode afirmar que a competência organizacional para sustentabilidade com nível diferencial também é. De toda forma, a competência pode influenciar para uma vantagem competitiva do estabelecimento, quando associada conjuntamente com outras.

De fato, existem poucas pesquisas que relatem sobre essa temática, talvez por identificarem que a competência organizacional para a sustentabilidade socioambiental, apresente certas dificuldades para alcançar o último nível que seria o *core competence*, talvez por serem de fácil imitabilidade, e então trate as questões sustentáveis mais como imprescindíveis para sobrevivência e permanência dos estabelecimentos hoteleiros, assim como para atender a legislações e, por isso não reconhecem como uma vantagem competitiva de forma sustentável.

Ainda importa apontar que os recursos destinados as competências para sustentabilidade ambiental são mais desenvolvidos e expressivo, que os da dimensão social. Isso explica a atenção dada a dimensão ambiental, pois reconhecem uma forma de minimizar os custos.

Os resultados demonstram que os Gerentes relatam a importância da sensibilização, e o respeito da organização em ações sustentáveis, inclusive relatam que os colaboradores e clientes também se sensibilizam com a causa, mas que a escolha pelos hotéis em relação as ações de sustentabilidade, ainda não é um fator forte para tomada de decisão, ou seja, não é considerada decisiva para considerar como uma vantagem competitiva.

Mesmo as unidades de análise serem apenas cinco, pode-se concluir que se chegou a um ponto de saturação pelos resultados encontrados, pois os estabelecimentos demonstram sua preocupação com foco no controle e monitoramento da redução de energia elétrica e água, e em menor escala, com o monitoramento das expectativas e atendimento das necessidades dos hóspedes.

Importa destacar que o *Framework* desenvolvido por Kaehler (2013), proporcionou um mapeamento das competências válido para investigação, com roteiro fácil de ser aplicado e que trouxe visibilidade para a pesquisa, capaz de atender aos objetivos propostos.

Sobre as limitações encontradas na pesquisa, evidencia-se o cancelamento de entrevistas pré-agendadas por motivos diversos, sendo necessário um novo agendamento com os Gerentes, inclusive uma das entrevistas foi cancelada assim que iniciada, e nela o Gerente

justificou que o hotel não atenderia a nenhum dos requisitos de sustentabilidade apresentados no roteiro de identificação.

Apesar de não explicarem os motivos da desistência e, de receber respostas negativas para não participar da entrevista, alguns Gerentes solicitaram que a mesma fosse enviada por e-mail, mas quando foi comunicado que seria presencial, com assinatura de um Termo de Consentimento e que seria gravada, confirmaram que não poderiam participar. Um outro atenuante foi a disponibilidade de tempo dos Gerentes para realizar a entrevista, inclusive houve Gerente que iniciou a entrevista em um dia, e que foi concluída apenas no dia seguinte. Diante dos imprevistos e limitações apresentadas, houve um atraso no cronograma pré-estabelecido para a pesquisa, assim como a redução dos estudos de casos possíveis de serem analisados.

Observou-se que os entrevistados se disponibilizaram mais em responder o roteiro de identificação da pesquisa, pois se sentiram mais seguros com as respostas, já na avaliação das competências, foi mais lento e, os mesmos pareciam cansados com os questionamentos, ou talvez não tinham muito conhecimento sobre as questões relatadas. Nesse sentido, é importante considerar a possibilidade de ser mais direto na identificação das competências.

Uma outra limitação foi que um dos Gerentes apresentou um formulário de pesquisa de satisfação, realizado apenas para a primeira hospedagem dos hóspedes, mas ao ser questionado sobre a importância e competência, não apresentou interesse em responder sobre esse recurso, deixando assim uma incerteza sobre a utilização e importância do formulário.

As sugestões para as investigações futuras, é que o tema proposto possa ser direcionado a empresas hoteleiras de grande porte para o turismo de praias, em ambientes competitivos, que atendam aos requisitos de sustentabilidade propostos do MTur (2019), com o propósito de aclarar se os níveis de competitividade das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental influenciam a vantagem competitiva dessas empresas nesses destinos.

A Associação Roteiros de Charme, formada por hotéis, pousadas e refúgios ecológicos, tem como compromisso a responsabilidade social e ambiental e, estimula a participação em questões sobre sustentabilidade do turismo e meio ambiente. Uma pesquisa nesses estabelecimentos poderia ser alvo, para a identificação de mais competências para sustentabilidade socioambiental, assim como, chegar a alcançar a competência essencial nas regiões onde estão localizados. Nesse mesmo contexto, o estudo poderá ser desenvolvido em regiões que tratem as questões da sustentabilidade socioambiental como algo primordial, como hotéis na Amazônia, em Fernando de Noronha, entre outros locais.

A pesquisa também poderia voltar-se a um estudo de caso único de uma grande empresa, de outro ramo, que apresente relevância econômica e desenvolvimento para uma determinada cidade. As investigações teriam um caráter elucidativo, de se deparar com os procedimentos e recursos tangíveis e intangíveis, direcionados as questões de sustentabilidade de uma empresa, que provavelmente, atenderiam a recursos superiores encontrados nessa pesquisa, capazes de formar competências com um diferencial competitivo, e assim, incentivar o maior número de organizações para esta finalidade.

Algo que surgiu com as entrevistas foi que, mesmo diante de um crescimento desses hotéis de negócios em mais de 100% nos últimos dez anos, aos finais de semana os leitos permanecem ociosos, com grandes possibilidades de chegar a 0% de ocupação como relatado. Nesse caso, seria interessante pesquisar uma outra linha de investigação, com projetos que indicasse a viabilidade de desenvolver e aquecer os negócios da cidade nos finais de semana, seja de lazer, cultural, religioso ou gastronômico, de modo a gerar emprego e renda para o município e região.

Ainda para uma última proposta de investigação, seria válido investigar as competências organizacionais do hotel 5, capazes de posicioná-lo como líder no mercado.

Este estudo apresenta no Apêndice E, uma síntese de uma página para divulgação nos hotéis pesquisados, no meio acadêmico e, nas mais diversas organizações interessadas, visando a disseminação do conhecimento para comunidade acadêmica e local.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA ALAGOAS. Disponível em <<http://agenciaalagoas.al.gov.br/noticias/2016/01/arapiraca-se-destaca-como-4o-do-pais-em-geracao-de-emprego-em-2015>> Acesso em 15.11.2019.
- ALMADA, L.; BORGES, R. Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: a framework for environmental management. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 424-442, maio/junho, 2018.
- ALMADA, L. **Natural-RBV e Gestão de RH: os caminhos para a vantagem competitiva sustentável**. 2018. 125 f. Tese (Doutorado em Administração– Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDREIS, A. **Contribuições das competências organizacionais dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia do estado do Rio Grande do Sul para a implementação de seus papéis sociais**. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NORMA BRASILEIRA (ABNT). **NBR 15401: meios de hospedagem — sistema de gestão da sustentabilidade — requisitos**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2006. Disponível em: <http://www.sistemafaemg.org.br/agenteturismo/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20do%20Agente%20de%20Turismo%20Rural/Hospedagem/21425202939-mh-sistema-de-gestao-da-sustentabilidade.pdf>. Acesso em 21 mar 2019.
- AZNAR, J. P.; SAYERAS, J. M.; GALIANA, J.; ROCAFORT, A. Sustainability commitment, new competitor's presence, and hotel performance: the hotel industry in Barcelona. **Sustainability**, v. 8, n. 755, p. 1-13, 2016.
- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, E. V.; PAIVA, K. C. M. de; CAPPELLE, M. C. A. Managerial competences and their management: a study in brazilian inns of a historic city (Tiradentes, Minas Gerais). **Tourism & Management Studies**, v. 13, n.2, p. 71-82, 2017.
- BHARWANI, S.; TALIB, P. Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 393–418, 2017.

BORGES, C. H. L.; FERRAZ, M. I. F.; BORGES, A. V. B. Turismo sustentável e meios de hospedagem: uma avaliação da sustentabilidade hoteleira em Barra Grande, Marauá (BA). **Revista Turismo - visão e ação** - Eletrônica, v. 17, n. 3, set./dez., 2015.

BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 11.771**, de 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico; revoga a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, o Decreto-Lei nº 2.294, de 21 de novembro de 1986, e dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm. Acesso em: 12 maio 2019.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V. N.; RODRIGUES, A. L. Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para sustentabilidade. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010, p. 1-17.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, Set./Dez. p. 7-30, 1997.

CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 33-48, 2015.

CARVALHO, N. L. N. do; SILVA, A. B. da; ZAGO, C. C. Fatores de Influência no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Hotéis e Pousadas. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 13, n. 2, p. 201-219 / mai-ago, 2011.

CHAN, E. S. W. Implementing environmental management systems in small and medium sized hotels: obstacles. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 3-23, 2011.

DALL'AGNOL, N. S. C.; NAKATANI, M. S. M. Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 10, n. 3, 2018.

DIAS, J. da L. **O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI**. 2011. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, Porto Alegre, 2011.

DONALDSON, T; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, v. 21, p. 135-146, 2001.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130-141, 2002.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C.: Alinhando estratégia e competências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 1. Jan/Mar/2004.

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

HOUDRÉ, H. Sustainable Development in the Hotel Industry [Electronic article]. **Cornell Industry Perspectives**, v. 1, n. 2, p. 6 -20, 2008.

IBGEa. **Demografia das Empresas 2015**: taxa de saída recua, mas mercado empresarial perde 1,6 milhão de ocupados. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/17046-demografia-das-empresas-2015-taxa-de-saida-recua-mas-mercado-empresarial-perde-1-6-milhao-de-ocupados>. Acesso em: 13 ago. 2018.

IBGEb. **Arapiraca**: panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/al/arapiraca/panorama>. Acesso em: 12 ago. 2019.

JABBOUR, C. J. C. et. al. Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, p. 11-22, 2012.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JONES, P.; HILLIER, D.; COMFORT, D. Sustainability in the global hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26 n. 1 p. 5–17, 2014.

KAEHLER, C. G. **Framework de Avaliação de Competências Organizacionais: o Caso de uma Empresa Brasileira de Agenciamento Marítimo**. 2013. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)– Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

KING, A. W; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 36-49. São Paulo, 2002.

KROGH, G. V.; ROSS, J. A. Perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

KUSLUVAN, S. et. al. L. The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, Issue, 2, p.171-214, 2010.

KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 428-444., 2017.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A **Construção do saber**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LEVENTIS, P. A. de M. D. **Competências em gestão da sustentabilidade**: estudo de caso em uma indústria brasileira. 2017. 138 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)– Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ, 2017.

MALTA, M. C. M.; MARIANI, M. A. P. Estudo de Caso da sustentabilidade aplicada na gestão dos hotéis de Campo Grande. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 112–129, jan-abr 2013.

MARQUES, J. A. **Introdução à hotelaria**. Bauru: EDUSC, 2003.

MELISSEN, F. Sustainable hospitality: a meaningful notion? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 21, n. 6, p. 810–824, 2013.

MELLO, P. S. B. de; MATIAS IRMÃO, J. (Coords.). **Plano Decenal de Arapiraca**: desenvolvimento territorial sustentável do Agreste Alagoano. Arapiraca: Prefeitura Municipal de Arapiraca, 2012.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**: strategy and performance. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem** (SBClass). Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/acesso-a-informacao/63-acoes-e-programas/5021-sistema-brasileiro-de-classificacao-de-meios-de-hospedagem-sbclass.html>. Acesso em: 12 maio 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Documentos e debates: análise de conteúdo. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das Competências Organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE**, São Paulo, v. 22, n. 4, p. 525-544, out./dez. 2015.

MUNCK L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n.3, p. 270-290, julho/setembro 2012.

_____. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 254-288, jul./dez. 2009.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R.; ZAGUI, C. A. Gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte v. 12 n. 4 p. 55-79, out./dez., 2011.

NOORDZY, G. et al. Environmental Implications of Hotel Growth in China: integrating sustainability with hotel development. **Cornell Hospitality Report**, v. 16, n. 12, may, 2016.

OLIVEIRA, A. C. de. **Proposta de uma matriz de análise das interrelações entre o desenvolvimento sustentável e as competências organizacionais em uma Empresa do segmento de cosméticos**. 2014. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

OLIVEIRA, A. C. de; FRANCISCO, A. C. de. As competências voltadas para a sustentabilidade: uma revisão bibliográfica. Expo UT2011, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Paraná, 2011. **Anais...** Paraná: Expo UT2011, 2011, p. 1-14. Disponível em: <http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2019.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (UNWTO). **Sustainable Development of Tourism**. Disponível em: <https://www.unwto.org/sustainable-development>. Acesso em: 8 mar. 2019.

PAIVA, K.; SANTOS, A.; LACERDA, M. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n.2, p. 84 – 93, 2014.

PANTUFFI, C. M. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: um estudo dos significados e práticas na hotelaria**. 2017. 283 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)– Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, p. 79-91, 1990.

PREFEITURA DE ARAPIRACA. Arapiraca: a terra da prosperidade. Disponível em: <http://web.arapiraca.al.gov.br/a-cidade/economia/>. Acesso: em: 15 nov. 2019.

PICHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p.73-89, set.-dez., 2010.

POTENCIAL SÓCIO ECONÔMICO: guia de investimento de Arapiraca, Alagoas Brasil, 2005.

PRUD'HOMME, B.; RAYMOND, L. Implementation of sustainable development practices in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 609–639, 2016.

RAMÍREZ, C. C. **Hoteles**: gerencia, seguridad y mantenimiento. 2. ed. México: Trillas, (1995), 1997.

ROSA, F. S. da; SILVA, L. C. Sustentabilidade ambiental nos hotéis, contribuição teórica e Metodológica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 39-60, jan./abr. 2017.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

SÁBIO, D. J. A. R. H. **Customer relationship management (CRM) e a indústria hoteleira**: uma análise das competências organizacionais. 2011. 88 f. Dissertação (Mestrado em Marketing)– Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, B. P. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. Tradução: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystyler Ladeira. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, C. A. dos. (Coord). **Pequenos negócios**: desafios e perspectivas: desenvolvimento sustentável, v. 2. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 2012.

SCHMITT, C. S.; HAYDE, C. T. V. D.; DREHER, M. T. Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 157-157, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Portal SEBRAE**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 10.05.2019.

SENADO FEDERAL. **Conferência RIO-92 sobre o meio ambiente do planeta**: desenvolvimento sustentável dos países. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/rio20/a-rio20/conferencia-rio-92-sobre-o-meio-ambiente-do-planeta-desenvolvimento-sustentavel-dos-paises.aspx>. Acesso em: 24 jan. 2020.

SILVA, M. R. **História organizacional da ENAP**: uma análise dos papéis desempenhados e das competências desenvolvidas. 2017. 211 f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

SILVA; M. E. BALBINO, D. P. Criando Vantagem Competitiva Sustentável: A Responsabilidade Socioambiental Empresarial à Luz da Visão Baseada em Recursos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 12(1), 29-53., 2013.

SILVIUS, G. Sustainability as a competence of project managers. **PM World Journal**, v. V, p. 1-13, September 2016.

SOUZA R. B. de. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

SOUZA, H. M. de. Competência Organizacional nas Pequenas Empresas Vencedoras do Prêmio Sebrae. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. 06 a 09 de outubro, 2009, Salvador. **Anais...** Bahia: ENEGEP, 2009.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York: Guilford Press, 2006.

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. **Revista Capital Científico**, v. 16, n. 4. Out/Dez 2018.

STYLES, D.; SCHOENBERGER, H.; GALVEZ-MARTOS, J. L. Water management in the European hospitality sector: Best practice, performance benchmarks and improvement potential. **Tourism Management**, v. 46, p.187-202, 2015.

TORTELLA, B. D.; TIRADO, D. Hotel water consumption at a seasonal mass tourist destination: the case of the island of Mallorca. **Journal of Environmental Management**, v. 92, p. 2568-2579, 2011.

WANDERLEY, H. **A Percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. 2004. 114. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability Science**. v.6, n.1, p. 203-218, 2011.

VAN KLEEF, J.A.G.; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 38–51, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Caracterização do Hotel

Hotel entrevistado:	
Quantidade de funcionários do hotel	
Quantidade de quartos que o hotel possui	
Porcentagem de ocupação entre os dias da semana	
Valor da diária para um hóspede	
Missão e visão do Hotel	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Roteiro de identificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental dos hotéis.

Identificação das Competências Organizacionais para a Sustentabilidade
1a. A organização desenvolve ações permanentes e mandatórias para a redução de energia elétrica e água, assim como a redução, reuso e reciclagem dos resíduos sólidos? Se sim, descreva a ação.
1b. Para alcançar essa ação mandatória, a organização desenvolve o treinamento dos empregados, busca sensibilizar o hóspede em relação a sustentabilidade e, usa critérios de seleção de fornecedores para promover a sustentabilidade? Se sim, como acontece essas ações?
2. A organização desenvolve ações permanentes que minimize a emissão de ruídos, gases e odores e, também de tratamento de efluentes? Se sim, descreva como acontece essas ações.
3. Há um monitoramento das expectativas dos hóspedes em relação aos serviços, realizada por meio de pesquisa de opinião; reclamações e a busca de solucioná-las? Se sim, como acontece esse monitoramento?
4. Há ações permanentes na organização que valorize a cultura local e que dê apoio a atividades socioculturais? Se sim, como acontece essas ações?
5. A organização desenvolve ações permanentes que promova a geração de trabalho e renda para a comunidade local, assim como promovem a produção (artesanal, agropecuária ou industrial, que detenham atributos naturais ou culturais) associada ao turismo? Se sim, descreva como acontece essas ações.
Para cada uma das cinco questões que forem respondidas com um sim e descritas, o entrevistador deverá continuar a entrevista, para adquirir as respostas das questões A e B de identificação das competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental.
A. A ação é reconhecida como importante e possui uma relevância competitiva no mercado, capaz de influenciar na decisão de compra dos consumidores? Como?
B. A ação é gerada pelas habilidades e conhecimentos coletivos da organização? Se sim, descreva os benefícios da competência organizacional e defina-a com clareza.

Fonte: Elaborado pela autora (2019) a partir do MTUR (2019) e Kaehler (2013).

Roteiro de Análise das Competências Organizacionais para a sustentabilidade socioambiental dos hotéis.

ANÁLISE DO DESEMPENHO

Diferencial Grau de distinção no ambiente competitivo	Em quais aspectos a competência organizacional para sustentabilidade consegue diferenciar o desempenho do hotel em relação às demais empresas hoteleiras? A diferenciação contribui de forma significativa para o posicionamento do hotel no ambiente competitivo?				
	1	2	3	4	5
	Diferenciação irrelevante no atual contexto competitivo	Diferenciação com baixa significância competitiva	Diferenciação limitada por alguns poucos contextos competitivos	Alta diferenciação e posicionamento competitivo	Alto grau de diferenciação, com liderança substancial e indiscutível
Valor Grau de valor entregue para o consumidor	Os benefícios da competência são plenamente percebidos pelos consumidores e de forma que continuem comprando os serviços do hotel? O nível de valor entregue aos consumidores possibilita criar que tipo de vantagem competitiva?				
	1	2	3	4	5
	Entrega extremamente baixa de valor	Entrega básica de valor, o suficiente para manter sua legitimidade no mercado	Entrega básica de valor, o suficiente para manter um desempenho semelhante a outras empresas	Entrega diferenciada de valor	Entrega elevada de valor, com forte impacto na vantagem competitiva
Versatilidade Grau de diversificação de mercados	A competência fornece sustentação para quais produtos e serviços do hotel? Quais os nichos de mercado que o hotel consegue explorar através desta competência?				
	1	2	3	4	5
	Acesso a um nicho único de mercado	Acesso limitado a poucos nichos de mercado	Acesso a alguns nichos de mercado	Acesso a diversos nichos de mercados	Acesso a uma ampla variedade de mercados.

Fonte: Adaptado de Kaehler (2013).

ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE

Adaptação Grau de rigidez frente as mudanças do ambiente	O hotel consegue modificar rapidamente a competência de forma a acompanhar as mudanças de mercado e necessidades de seus consumidores?				
	O hotel consegue manter-se alerta e ágil o suficiente para encontrar novas vantagens competitivas através desta competência?				
	1	2	3	4	5
	Extremamente rígida e de difícil adaptação	Baixa adaptação e flexibilidade	Escopo limitado de adaptação organizacional	Dinâmica e flexível o suficiente para acompanhar as principais mudanças	Altamente dinâmica e flexível frente as mudanças ambientais.
Durabilidade Grau de suscetibilidades às mudanças do ambiente	Mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais ameaçam de alguma forma a vantagem competitiva desta competência?				
	O quão durável são os benefícios gerados pela competência antes que se deprecie ou se tornem obsoletos, considerando as necessidades dos consumidores e ameaças de concorrentes?				
	1	2	3	4	5
	Altamente vulnerável e suscetível à desvalorização	Vulnerável e suscetível às mudanças do ambiente	Parcialmente durável, com tendências a desvalorização	Durável, mas ainda suscetível às mudanças do ambiente	Altamente robusta e durável no longo prazo
Imitabilidade Grau de dificuldade de imitação da competência	O quão difícil ou custoso é para empresas hoteleiras rivais conseguirem imitar esta competência?				
	Os concorrentes conseguem visualizar facilmente os fatores de sucesso da competência?				
	1	2	3	4	5
	Extremamente fácil de ser imitada	Fácil de ser imitada	Complicada, mas possível de ser imitada	Difícil de imitar	Quase impossível de ser imitada

Fonte: Adaptado por Kaehler (2013).

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

Desenvolvimento Grau de evolução e otimização interna	A competência está desenvolvida o suficiente de forma a atender as necessidades do hotel e seus consumidores? Haveria necessidade de melhorar os recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos que constituem a competência?				
	1	2	3	4	5
	Recém iniciada, com inúmeras oportunidades de melhorias	Pouco desenvolvida, com muitas melhorias a serem realizadas	Parcialmente desenvolvida, com espaço significativo para melhorias	Bem desenvolvida, com escopo moderado para melhorias	Altamente desenvolvida, com apenas um limitado escopo de melhoria
Colaboração Grau de colaboração e sinergia entre os envolvidos	Qual o nível de apoio e sinergia existente entre os funcionários envolvidos na entrega da competência? A colaboração existente estimula e facilita o aprendizado, a resolução de problemas, a promoção de oportunidades e a busca por objetivos organizacionais comuns?				
	1	2	3	4	5
	Colaboração e sinergia inexistente	A colaboração ocorre raramente e com pouca sinergia	Colaboração ocorre somente quando solicitada ou como forma de cumprir tarefas	Colaboração ocorre proativamente de forma a aprender com o outro e melhorar suas próprias abordagens	Colaboração ocorre regularmente com forte sinergia e esforço para melhorá-la
Investimentos Grau de investimento na manutenção da competência	Qual o tipo e nível de investimentos aplicados para a manutenção desta competência? O retorno dos investimentos aplicados na competência está dentro das expectativas?				
	1	2	3	4	5
	Investimentos esporádicos/pontuais	Baixos investimentos na sua manutenção	Investimentos moderados	Elevados investimentos para sua manutenção	Principal destino de investimentos

Fonte: Adaptado de Kaehler (2013).

Roteiro de Classificação da Competência Organizacional para sustentabilidade

As respostas tem como base a análise realizada na fase anterior.

1. A competência organizacional para sustentabilidade contribui para a sobrevivência do hotel? Justifique
2. A competência tem entrega semelhante, ou melhor, que a dos concorrentes? Justifique
3. A competência fornece algum diferencial competitivo? Justifique
4. Possui uma elevada e distinta entrega de valor? Justifique
5. A competência é extremamente difícil de ser imitada ou substituída? Justifique
6. A competência é única no mercado e excepcional? Justifique
7. É capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável? Justifique

Fonte: Adaptado de Kaehler (2013).

APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa

1 Visão Geral do Estudo de Casos Múltiplos

Problema de pesquisa: Como as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental influenciam a vantagem competitiva em empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL?

Objetivo da pesquisa: Analisar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental de empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL.

Atividades:

- a) Elaborar referencial teórico sobre as competências organizacionais para a sustentabilidade e desenvolver o percurso metodológico.
- b) Aplicar e validar os instrumentos da coleta de dados realizados na pesquisa (entrevistas, análise documental e observação não participativa).
- c) Analisar os resultados obtidos.
- d) Apresentar as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 Procedimentos de coleta de dados:

Definir as empresas de hotelaria

- a) Identificar as empresas que atenderem aos critérios de escolha dos casos.
- b) Solicitar autorização, firmando um termo de livre consentimento para participar da pesquisa, que será informado sobre o sigilo da identificação da organização.

Definir os entrevistados:

Identificar os participantes da pesquisa.

Marcar e realizar as entrevistas:

- a) Explicar aos participantes o objetivo da pesquisa.
- b) Agendar as entrevistas com cada hotel e, solicitar autorização para gravá-las.
- c) Caracterizar os hotéis, de acordo com o roteiro apresentado.
- d) Aplicar os roteiros das entrevistas.

- e) Realizar anotações durante as entrevistas, sobre principais pontos destacados, do entrevistado, assim como as percepções sobre o local da entrevista.
- f) Diante dos pontos destacados, solicitar ao entrevistado possíveis indicações de fontes documentais ou situações a observar.

Fontes documentais e observações a realizar:

- a) Coletar e selecionar as fontes documentais.
- b) Definir as situações a observar, durante as entrevistas e realizar as observações.
- c) Registrar as impressões de cada observação.

Analisar os dados:

- a) Transcrever trechos importantes das gravações após as entrevistas.
- b) Selecionar documentos e dados de observação a analisar.
- c) Realizar análise de conteúdo dos resultados obtidos em cada hotel investigado e em cada fase da pesquisa.
- d) Realizar triangulação confrontando dados das entrevistas com dados obtidos das outras fontes.
- e) Executar a análise dos casos
- f) Redigir os resultados, conclusões e limitações do estudo.

3 Guia para o Relatório do Estudo de casos múltiplos

- a) Revisar as referências bibliográficas.
- b) Revisar a metodologia e melhorar as referências complementares se necessário.
- b) Redigir os resultados, conclusões e limitações do estudo.
- c) Revisar redação completa do trabalho.

APÊNDICE C - Termo de Livre Consentimento

Eu, _____, portador (a) do RG. nº _____, CPF nº _____ da empresa hoteleira _____ aceito participar da pesquisa e autorizo a utilização de meu áudio nas produções/publicações realizadas para fins da Dissertação de Mestrado intitulado “AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESAS HOTELEIRAS” desenvolvida por Fabiana de Cássia de Araújo Silva, sob orientação da Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS).

Estou ciente de que estes áudios podem ser utilizados nas produções/publicações ou qualquer forma de exposição, fruto da Dissertação de Mestrado acima indicada, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos e sem qualquer ônus ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PPROPADM/UFS).

A entrevista será concedida voluntariamente com duração média de sessenta minutos, a qual será gravada e posteriormente transcrita. Será garantido que o nome dos participantes e o nome das empresas hoteleiras sejam preservados e mantidos em sigilo na pesquisa.

Declaro que minha participação é voluntária e, consinto a entrevista nos termos estabelecidos ao formalizar o aceite mediante assinatura deste documento, em duas vias, uma para o entrevistado e outra para o entrevistador responsável pela pesquisa.

Nome da empresa hoteleira entrevistada: _____. Assinatura do (a) entrevistado (a): _____. Data: ____/____/____. Assinatura da entrevistadora: _____. Data: ____/____/____.

Fonte: Adaptado de Silva (2017).

APÊNDICE D - Formulário de Registro de Observação

Formulário de Registro de Observação		
Objetivo da pesquisa (fase)		
Nome do entrevistado:		
Hotel pesquisado:		
Data:		
Horário da entrevista:	Início da entrevista:	Término da entrevista:
Anotações		
Sobre a situação observada:		
Sobre as reações do entrevistado		
Comentários e Reflexões do Observador		

Fonte: Adaptado de Dias (2011).

APÊNDICE E – SÍNTESE PARA DIVULGAÇÃO

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESAS HOTELEIRAS

Introdução

Esta síntese foi elaborada com o propósito de divulgar de forma mais objetiva os resultados da pesquisa, para os hotéis participantes, no meio acadêmico e, nas mais diversas organizações interessadas. Este estudo buscou compreender as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental como um diferencial no mercado, capaz de influenciar na vantagem competitiva das organizações, a partir de Stefano e Alberton (2018, p. 117), ao afirmar que “a atenção dada a sustentabilidade nas organizações pode gerar recursos tangíveis ou intangíveis capazes de formar competências que promovam uma diferenciação entre seus concorrentes”. A partir disso essa pesquisa faz-se alusão ao mercado competitivo no segmento de hotelaria da cidade de Arapiraca-AL, que nos últimos dez anos houve um crescimento de 100% no número de hotéis. Assim, o estudo apresenta a seguinte problemática: Como as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental influenciam a vantagem competitiva em empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL?

Objetivos

O estudo teve como objetivo geral Analisar as Competências Organizacionais para a Sustentabilidade de Empresas Hoteleiras da Cidade de Arapiraca-AL, seguindo com os objetivos específicos: i) Identificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental; ii) Analisar as competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental através da metodologia D.S.O; e iii) Classificar as competências organizacionais para a sustentabilidade socioambiental.

Metodologia

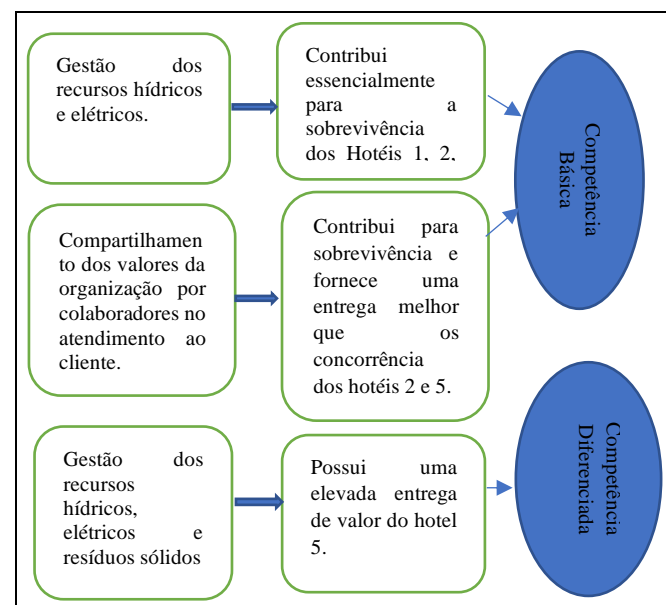
A investigação foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, com cinco gerentes das empresas hoteleiras, a partir do *framework* de Kaehler (2013), com adaptações, juntamente com os requisitos de sustentabilidade da Matriz de Classificação de Meios de Hospedagem (MTUR, 2019), para identificar, analisar e classificar as competências. O estudo foi descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa, de caráter transversal, com o procedimento de estudo de casos múltiplos, sendo utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para a análise dos dados.

Apresentação e Análise dos Resultados

As unidades de análise foram 5 hotéis da cidade de Arapiraca-AL, que estavam cadastrados no CADASTUR (Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que Atuam no Setor de Turismo). Para a sustentabilidade ambiental identificou-se as competências, 1) a gestão dos recursos hídricos e elétricos (quatro hotéis), 2) a gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos (um hotel); enquanto para a sustentabilidade social indica, 3) o compartilhamento dos valores da organização por colaboradores no atendimento ao cliente (dois hotéis), as quais geram minimização dos custos e a fidelização dos clientes, como benefícios. Constata-se ainda que as competências 1 e 3 são classificadas como básicas, pois contribuem indiscutivelmente para a sobrevivência dos estabelecimentos, no entanto, a gestão dos recursos hídricos, elétricos e dos resíduos sólidos, classifica-se como diferenciada no mercado competitivo, por possuir uma elevada e distinta entrega de valor pelo hotel, com possibilidades para um potencial competitivo, mas que ainda é considerada incipiente como estratégia para influenciar a vantagem competitiva nas empresas hoteleiras. A figura 1, apresenta a classificação das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental das empresas hoteleiras da cidade de Arapiraca-AL.

Fonte: Autora (2019).

Figura 1 - Resumo da Classificação das Competências Organizacionais para Sustentabilidade Socioambiental



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conclusões

Compreende-se que a influência das competências organizacionais para sustentabilidade socioambiental, como uma vantagem competitiva para as organizações ainda é pouca expressiva. Os resultados demonstram que as competências estão mais direcionadas a sobrevivência das empresas hoteleiras e, que a diferenciação da competência da gestão dos recursos hídricos, elétricos e de resíduos sólidos, quando tratada isoladamente no mercado em que atua, não traria uma vantagem competitiva, e sim, o conjunto de todas as competências organizacionais do hotel que são capazes de mover um diferencial, e alcançar uma vantagem competitiva.

Referências

KAEHLER, C. G. **Framework de Avaliação de Competências Organizacionais: o Caso de uma Empresa Brasileira de Agenciamento Marítimo**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.